



## ORIGINAL RESEARCH PAPER

## Conceptualization and presentation of a process model for implementation of urban development projects in the global literature\*

Amirhousein Bakhshi<sup>1</sup>, Ahmad Khalili<sup>2,\*\*</sup><sup>1</sup> M.A. student of Urban Planning, Department of Urban and Regional Planning, Faculty of Architecture and Urbanism, Iran University of Science and Technology, Tehran, Iran.<sup>2</sup> Assistant Professor, Department of Urban and Regional Planning, Faculty of Architecture and Urbanism, Iran University of Science and Technology, Tehran, Iran.

## ARTICLE INFO

## Article History:

Received 2023/01/08  
 Revised 2023/02/23  
 Accepted 2023/06/05  
 Available Online 2023/08/06

## Keywords:

City Development Plans  
 Implementation  
 Realization  
 Process Model

Use your device to scan  
 and read the article online



Number of References

51



Number of Figures

1



Number of Tables

5

## Extended ABSTRACT

**BACKGROUND AND OBJECTIVES:** In 1984, Pressman and Wildavsky conducted a study that directly discussed the implementation of urban development plans (Pressman & Wildavsky, 1984). Since then, the implementation of urban development plans has been studied extensively, with different researchers investigating four general categories of key issues in this field. The first category is the conceptual examination of program implementation based on compliance, performance, or a combination of both (Feitelson et al., 2017; Rudolf & Grădinaru, 2017). The second category includes the evaluation and different methods of urban development plans (Alfasi et al., 2012; Lyles et al., 2015). The third category is the identification of effective and influencing factors in the implementation process of urban plans (Loh, 2019; Chu, 2020). Finally, the fourth category, which has received the least attention, is the implementation system of urban plans, which examines implementation systems as a comprehensive and independent process (Suárez-Rocha et al., 2012; Hersperger et al., 2019; Nikolić et al., 2021). While research has been conducted in different sections, such as evaluation, effective factors, performance, and the role of people, the implementation system of urban plans has been limitedly studied. Thus, the main question of this research is “how to model the ideal system of implementation management” in urban development plans to achieve a general concept in the world. The purpose of this article is to identify and introduce an evaluation model and executive management for urban plans, which has not received much attention.

**METHODS:** This research is a descriptive-analytical research in which, by reviewing the documents and the global literature of the investigated field of operationalization and implementation of urban plans, the indicators, systems, and elements of this subject in the global literature have been collected. The main method in this research is documentary studies. In the first stage, the indicators, pillars, definitions, and generality of the subject have been identified in the world literature, and then after identifying these indicators from the bibliographic method using text analysis techniques and the help of experts, in a workshop, a proposed system based on Global literature has been discussed for the implementation and operationalization of urban plans.

**FINDINGS:** The research's main question is “How to model the ideal system of implementation management” in urban development plans to achieve a general concept in the world? By reviewing the global literature on implementation management and operationalization of urban plans, 74 indicators divided into 17 sections have been identified. Based on the totality of urban plans, studies, and documents reviewed in this research, an 8-step general framework for the implementation management of plans for a city has been presented. The eight stages of the proposed model are respectively; “Initial review of the whole,” “Review of implementation conditions,” “Responsibility and rules,” “Time and resources,” “Operationalization program,” “Effectiveness,” “Implementation,” and “Evaluation and correction.” This model provides a comprehensive system for managing urban plans from preparation to final implementation to ensure complete and



\* This article is derived from the first author's master thesis entitled “Presenting the Executive Management System of Urban Development Plans in Iran Case Study: Tehran Master Plan 2007”, supervised by the second author, at Iran University of Science and Technology (IUST).

\*\* Corresponding Author:

Email: [akhilili@iust.ac.ir](mailto:akhilili@iust.ac.ir)

Phone: +98(912)4056523

**Extended ABSTRACT**

correct implementation. The eight main stages also have executive subsets that cover all 74 identified indicators and factors. In addition to the eight steps, this model requires 5 groups of implementation, evaluation, monitoring, training, and participation, which form the executive council of this model. The proposed model's focus is on program implementation, whereas, in most similar studies, implementation is seen within the preparation of the program and alongside it. Hersperger et al. (2019) proposed a framework (SPlaMI) that represents current planning practices based on two stages of implementation and planning, including ten general frameworks. Although the research conducted by Hersperger et al. and the current research both seek to introduce a logical system for the optimal implementation of urban plans, there are some differences between them. Hersperger's research was limited to a systematic review of the implementation based on specific and limited criteria, while the current research looked at the subject in a more general way.

**CONCLUSION:** Operationalizing urban plans is a crucial issue in the modern literature of urban planning worldwide. It is understood as a process in which plans are transformed into (urban) space changes to ensure controlled and anticipated change and development (Clifford & Tewdwr-Jones, 2013). If plans are not implemented, no development will take place. This research provides an initially proposed system by reviewing the world literature in this field. While some studies in this field, such as Hersperger et al. (2019), introduce proposed frameworks for the optimal implementation of urban plans, the focus is often on specific and limited criteria. In contrast, this research looks at the implementation process in a general sense. The current research provides an initially proposed system based on global literature to ensure the implementation and operationalization of urban plans. The proposed model provides a comprehensive system for managing urban plans, from preparation to final implementation to ensure complete and correct implementation. The proposed model can help policymakers and urban planners identify the key factors and indicators required for the optimal implementation of urban plans. The proposed model's focus on program implementation can make it a valuable tool in improving the quality of life in urban areas.

**HIGHLIGHTS:**

- Examining different definitions and theories related to the implementation of urban plans and identifying and introducing indicators that influence the process of operationalizing urban plans.
- Pathology of implementation and operationalization in different parts of the implementation of urban plans in the global literature on the subject of research.
- Presenting and defining the final model of the process of operationalization and management of the implementation of urban plans in a general sense in the world.

**ACKNOWLEDGMENTS:**

This research did not receive any specific grant from funding agencies in the public, commercial, or not-forprofit sectors.

**CONFLICT OF INTEREST:**

The authors declared no conflicts of interest.

**COPYRIGHTS**

Copyright for this article is retained by the author(s), with publication rights granted to the Journal of Iranian Architecture & Urbanism (JIAU). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution (CC BY 4.0), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, as long as the original authors and source are cited. No permission is required from the authors or the publishers.

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

**HOW TO CITE THIS ARTICLE**

Bakhshi, A.; Khalili, A., (2023). Conceptualization and presentation of a process model for implementation of urban development projects in the global literature. *Journal of Iranian Architecture & Urbanism.*, 14(1): 401-423.



<https://dx.doi.org/10.30475/isau.2023.396311.2040>



[https://www.isau.ir/article\\_172223.html](https://www.isau.ir/article_172223.html)



## مفهوم شناسی و ارائه الگوی فرآیندی تحقق‌پذیری طرح‌های توسعه شهری در ادبیات جهانی \*

امیرحسین بخشی<sup>۱</sup>، احمد خلیلی<sup>۲</sup> و \*\*

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد برنامه‌ریزی شهری، گروه شهرسازی، دانشکده معماری و شهرسازی، دانشگاه علم و صنعت ایران، تهران، ایران.  
۲. استادیار، گروه شهرسازی، دانشکده معماری و شهرسازی، دانشگاه علم و صنعت ایران، تهران، ایران.

| مشخصات مقاله           | چکیده                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| تاریخ ارسال ۱۴۰۱/۱۰/۱۸ | موضوع عملیاتی‌سازی و تحقق‌پذیری طرح‌های توسعه شهری یکی از مهمترین موضوعات مورد بررسی در ادبیات نوین برنامه‌ریزی شهری جهانی است. زیرا اگر برنامه‌ای به بهترین شکل ممکن هم تهیه شود اما اجرا نشود، انگار که اصلاً تهیه نشده‌است. نیاز به این موضوع کاملاً حتی برای افراد غیر متخصص در این حوزه مشخص است. در همین راستا در این تحقیق برای ارائه یک نظام پیشنهادی اولیه به مرور ادبیات جهانی این حوزه پرداخته شده است. هدف اصلی این پژوهش بررسی ادبیات جهانی این موضوع و جمع‌بندی آن تحت ارائه یک الگو عملیاتی‌سازی و مدیریت اجرای طرح‌های شهری بر اساس ادبیات جهانی است. این پژوهش یک پژوهش توصیفی - تحلیلی است که در آن با بررسی اسناد و ادبیات جهانی حوزه مورد بررسی عملیاتی‌سازی و اجرای طرح‌های شهری به جمع‌آوری شاخص‌ها، نظام و ارکان این موضوع در ادبیات جهانی پرداخته شده است و سپس با کمک متخصصان و بررسی ارتباطات اسناد به ارائه یک چهارچوب نهایی پیشنهادی تحت عنوان الگوی فرآیندی مدیریت اجرایی و عملیاتی‌سازی طرح‌های شهری بر اساس ادبیات جهانی پرداخته شده است. در نهایت در این مطالعه با بررسی‌های انجام شده تعداد ۷۴ شاخص، ۲۱ آسیب، ۱۷ رکن و یک الگویی عملیاتی‌سازی ارائه شده است. یافته اصلی و نهایی این پژوهش شامل یک فرآیند ۸ مرحله‌ای برای پیاده‌سازی طرح‌های توسعه شهری است. مراحل اصلی چهارچوب کلی ۸ مرحله‌ای که برای مدیریت اجرایی طرح‌های توسعه شهری در این پژوهش ارائه شده به ترتیب عبارتند از: بررسی اولیه کلیت اجرا طرح، بررسی شرایط اجرایی، مسئولیت و قوانین، زمان و منابع، برنامه عملیاتی‌سازی، اثربخشی، اجرا و ارزیابی و اصلاح؛ که تمامی این مراحل خود شامل زیر مجموعه‌های اجرایی خاص می‌باشند که به توضیح کامل آن‌ها در این پژوهش پرداخته شده است. |

## واژگان کلیدی

طرح‌های توسعه شهری  
تحقق‌پذیری  
اجرا  
الگوی فرآیندی

## نکات شاخص

- بررسی تعاریف و نظریات مختلف در ارتباط با اجرای طرح‌های شهری و شناسایی و معرفی شاخص‌های تاثیرگذار بر فرآیند عملیاتی‌سازی طرح‌های شهری.
- آسیب‌شناسی اجرا و عملیاتی‌سازی در بخش‌های مختلف اجرای طرح‌های شهری در ادبیات جهانی موضوع تحقیق.
- ارائه و تعریف الگوی نهایی روند عملیاتی‌سازی و مدیریت اجرای طرح‌های شهری به مفهوم عام در جهان.

## نحوه ارجاع به مقاله

بخشی، امیرحسین و خلیلی، احمد. (۱۴۰۲). مفهوم شناسی و ارائه الگوی فرآیندی تحقق‌پذیری طرح‌های توسعه شهری در ادبیات جهانی، نشریه علمی معماری و شهرسازی/ایران، ۱۴(۱)، ۴۲۳-۴۰۱.

\* این مقاله برگرفته از پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد نویسنده نخست با عنوان «ارائه نظام مدیریت اجرایی طرح‌های توسعه شهری در ایران، نمونه موردی: طرح جامع تهران ۱۳۸۶» می‌باشد که به راهنمایی نویسنده دوم در دانشگاه علم و صنعت ایران، انجام گرفته است.

\*\* نویسنده مسئول

تلفن: ۰۰۹۸۹۱۲۴۰۵۶۵۲۳

پست الکترونیک: [akhilili@iust.ac.ir](mailto:akhilili@iust.ac.ir)

## مقدمه

می‌توان گفت برای اولین بار در سال ۱۹۸۴ پرسمن و ویلداوسکی در پژوهشی به بحث عملیاتی‌سازی طرح‌های توسعه شهری به صورت مستقیم اشاره کرده‌اند (Pressman & Wildavsky, 1984). در طول زمان بعد از این پژوهش محققان به این حوزه توجه کرده‌اند و تحقیقات زیادی در بخش‌های مختلف این حوزه همچون عوامل موثر بر اجرا، ارزیابی اجرا، تعاریف اجرا و... انجام شده‌است اما در میان این پژوهش‌ها توجه کمتری به خود موضوع اجرای طرح‌ها شده‌است، به خصوص طرح‌هایی که بر جهت‌گیری فضایی محیط ساخته شده متمرکز شده‌اند (Brody & Highfield, 2005; Burby, 2003). افراد مختلفی در سال‌های مختلف با اهداف مختلف به ارزیابی تجربی اجرا طرح‌های توسعه شهری پرداخته‌اند (Brody & Highfield, 2005; Oliveira & Pinho, 2009; Loh, 2011; Tian & Shen, 2011; Zhong et al., 2014; Talen, 2016; Feitelson et al., 2017; Rudolf & Grădinaru, 2017; Chu, 2020). موضوعات کلیدی موجود در این حوزه مطالعاتی شامل ۴ دسته کلی هستند که عبارتند از: دسته اول بررسی مفهومی اجرای برنامه‌ها بر اساس دو مفهوم کلی، انطباق و عملکرد، و در مطالعات جدیدتر اضافه کردن یک مفهوم جدید، تاثیر برنامه بر اساس ترکیب دو مفهوم قبلی (Lyles et al., 2015; Fei-telson et al., 2017; Rudolf & Grădinaru, 2017). دسته دوم با عنوان ارزیابی و روش‌های مختلف آن که اشاره به روش شناسی و ارائه مدل‌ها، ابزار و شاخص‌های مختلف بخش ارزیابی طرح‌های توسعه شهری می‌پردازد و یکی از مهمترین ارکان اصلی عملیاتی‌سازی و اجرای طرح‌های شهری است (Al-exander & Faludi, 1989; Laurian et al., 2004; Alfasi et al., 2012; Lyles et al., 2015). دسته سوم شناسایی عوامل موثر و تاثیر گذار بر روند اجرا طرح‌های شهری که بخش بزرگی از مطالعات این حوزه را شامل می‌شود و همپوشانی بسیار بالایی با بخش ارزیابی طرح‌های توسعه شهری دارد (Mar-gerum, 1999; Burby, 2003; Calbick et al., 2003; Laurian et al., 2004; Berke et al., 2006; Berke & Godschalk, 2009; Ahmad & Anjam, 2012; Mueller & Hersperger, 2014; Zhong et al., 2014; Hersperger et al., 2018; Loh, 2019; Chu, 2020). در نهایت دسته چهارم که از همه کمتر به آن توجه شده است با عنوان سیستم اجرا طرح‌های شهری که به بررسی سیستم‌های اجرا به عنوان یک روند جامع و مستقل می‌پردازد (Suárez-Rocha et al., 2012; Mueller & Hersperger, 2014; Hersperger et al., 2018; Hersperger et al., 2019; Nikolić et al., 2021). در مجموع در ارتباط با سیستم‌های اجرای طرح‌های شهری باید به تجربیات بررسی شده در مطالعات نیز اشاره کرد که در جایی در میان این ۴ حوزه و ترکیبی از آن‌ها قرار گرفته‌اند (Alterman

& Hill, 1978; Todes et al., 2010; Alfasi, 2012; Long et al., 2012; Rasoolimanesh et al., 2014; Oliveira & Hersperger, 2018; Randolph, 2018; Pagliarin et al., 2019; Yang & Peter, 2019; Liu et al., 2020). از تمام موارد ذکر شده می‌توان به عنوان تجاری یاد کرد که به بررسی روند اجرای طرح‌های شهری، سیستم‌ها، ابزار و مشکلات آن‌ها پرداخته‌اند. پس از بررسی تمامی موضوعات در طول دوره تاریخی اجرای طرح‌های شهری می‌توان گفت که تحقیقات زیادی در بخش‌های مختلف همچون ارزیابی، عوامل موثر، اجرا، نقش افراد و... انجام شده است اما در بخش سیستم‌سازی اجرا این تحقیقات بسیار محدود بوده است بجز مواردی همچون تحقیقات هرسپرگر در سال‌های ۲۰۱۸ و ۲۰۱۹ (Hersperger et al., 2018; Hersperger et al., 2019) در راستای سیستم‌سازی اجرا و تلاش نیکولیک در سال ۲۰۲۱ (Nikolić et al., 2021) تلاشی در این حوزه انجام نشده است و با توجه به سال‌های انتشار این مطالعات این موضوع بسیار جدید است. اکثر این مطالعات توجهی با دید محدود به سیستم اجرا دارند و این محدودیت یا به حوزه خاص جغرافیایی و یا حوزه خاص مفهومی خلاصه می‌شود. اما در این پژوهش سعی بر ارائه یک نگاه عام و یک دستور العمل مادر برای اجرا طرح‌های توسعه شهری شده‌است که بتواند خود را با شرایط مختلف هماهنگ سازد و بهترین عملکرد را داشته باشد. با توجه به نکات ذکر شده سوال اصلی این تحقیق عبارت است از "چگونه می‌توان به الگوسازی نظام مطلوب مدیریت اجرایی در طرح‌های توسعه شهری به مفهوم عام در جهان دست یافت؟" و با توجه به این سوال در اینجا هدف این مقاله شناسایی و معرفی یک الگو ارزیابی و مدیریت اجرایی برای طرح‌های شهری است که به نظر می‌رسد تا کنون توجه زیادی به آن نشده است. به همین منظور در این مطالعه با شناسایی ارکان، نظام و شاخص‌های عام جهانی به ارائه یک نظام عام جهانی پرداخته می‌شود.

## پیشینه پژوهش

برای موضوع عملیاتی‌سازی و اجرا تعاریفی مختلفی در منابع ذکر شده که در اینجا به بررسی بعضی از آن‌ها پرداخته شده است. ابتدا به نگاه فیتلسن و همکاران اشاره می‌شود که یک تعریف از دیدگاهی بر اساس ترکیب انطباق و عملکرد است، در دیدگاه میانی نه انطباق کامل و نه عملکرد خوب باعث به وجود آمدن یک عملیاتی‌سازی موفق نمی‌باشند و از نظر این پژوهش باید برای رسیدن به اهداف عملیاتی‌سازی مسیری در میان عملکرد و انطباق را در نظر گرفت (Fitelson et al., 2017) و در ادامه کل‌یفور و تئودور-جونز در تعریفی بیان کرده‌اند که اجرای برنامه به عنوان فرایندی درک می‌شود که در آن برنامه‌ها به تغییر فضای (شهری) تبدیل می‌شوند تا تغییر و توسعه کنترل‌شده و



آیا طرح در آن شرایط تصمیم‌گیری که در آن استفاده می‌شود، نقش دارد" بیان می‌کنند، دیدگاهی که در مقابل انطباق قرار دارد و به آن عملیاتی‌سازی بر اساس عملکرد گفته شده است (Hopkins, 2001). در سال‌های دورتر استوجکو بیان می‌کند که اجرا در برنامه‌ریزی فضایی به طور خاص شامل راه‌حل‌های برنامه‌ریزی و ابزارهایی است که باید تحقق آن‌ها را تضمین کنند. به عبارت دیگر، اجرای برنامه باید شامل پاسخ به سوالات زیر باشد: یک فرآیند چگونه باید انجام بشود؟ چه کسی باید این کار را انجام بدهد؟ این فرآیند چه زمانی باید تمام بشود؟ این فرآیند با چه وسیله‌هایی باید انجام بشود؟ و ... (Stojkov, 1992). در یکی از قدیمی‌ترین دیدگاه‌ها الکساندر و فالودی در یک مفهوم در راستای تفسیر هدف یک برنامه به عنوان یک طرح یا دستور کار، انطباق برنامه را نشان می‌دهد که آیا سیاست‌های پیشنهادی در یک برنامه اجرا می‌شوند یا خیر (پیاده‌سازی بر اساس انطباق) (Alexander & Fa-ludi, 1989) و در قدیمی‌ترین دیدگاه مطرح در این مطالعه مک لوگلین اجرا را به عنوان فرآیند رهبری و کنترل، یعنی مقررات کنترل‌شده همراه با خطاهای مشخص تعریف می‌کند (Mcloughlin, 1969). در جدول ۱، تعاریف مختلف مدیریت اجرایی نشان داده شده است.

پیش‌بینی‌شده را تضمین کنند (Clifford & Tewdwr-Jones, 2013) و قبل از دو تعریف قبلی سئوارز و همکاران بیان کرده‌اند که عملیاتی‌سازی به عنوان بخشی از زیرسیستم اجرایی سیستم مدیریت، عملیاتی‌سازی وظیفه تبدیل تصمیمات به اقدامات به منظور اطمینان از اجرای صحیح و به موقع آن‌ها را دارد. همچنین باید اجرای مقررات داخلی و خارجی سازمان را تضمین کند (Suárez-Rocha et al., 2012). در نگاهی دیگر حامد و نادم، اجرا را به عنوان یک فرآیند مستمر معرفی می‌کنند که از زمان تهیه طرح تا اجرای کامل آن دائماً در حال انجام و ارزیابی می‌باشد و مجموعه کاملی از ابزارها است (Hameed & Nadeem, 2008) و قبل‌تر از آن برک و همکاران در تعریفی از اجرا ذکر می‌کنند که اجرا با "توسعه دستورالعمل" شروع می‌شود و با "نظارت" پایان می‌یابد و این فرآیند دائماً در حال مقایسه نتایج و دستورالعمل‌ها است (Berke et al., 2006). دوردویچ اجرا به عنوان رفتار میکروسازمانی که نحوه تعریف و استفاده از سیاست، تخصیص فضایی منابع و درآمد حاصل از عملیات را توضیح می‌دهد (Đorđević, 2004). کالبیک عملیاتی‌سازی را به معنای عمل استفاده از معیارهای عینی برای قرار دادن چیزی در اثر عملی بیان کرده است (Calbick et al., 2003) و هاپکینز عملکرد طرح را به عنوان تمرکز بر "اینکه

Table 1. Different definitions of executive management

| Row | Scholar                 | Year | Definition                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Main Component                                 |
|-----|-------------------------|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| 1   | Feitelson et al.        | 2017 | One definition of the concept is based on the combination of compliance and performance. In the middle view, neither complete compliance nor good performance will lead to a successful operationalization. According to this research, there should be a path between performance and compliance to achieve the goals of operationalization. | Combination of compliance and performance      |
| 2   | Clifford & Tewdwr-Jones | 2013 | Program implementation is understood as a process in which plans are transformed into (urban) space changes to ensure controlled and anticipated change and development.                                                                                                                                                                      | Controlled change and development              |
| 3   | Suárez-Rocha et al.     | 2012 | Operationalization As a part of the executive subsystem of the management system, operationalization has the task of converting decisions into actions to ensure their correct and timely implementation. It should also ensure the implementation of internal and external regulations of the organization.                                  | Converting decisions into action               |
| 4   | Hameed & Nadeem         | 2008 | They introduce the implementation as a continuous process that is constantly being carried out and evaluated from the time the plan is prepared to its full implementation, and it is a complete set of tools.                                                                                                                                | Tool set                                       |
| 5   | Berke et al.            | 2006 | The implementation process starts with 'guideline development' and ends with 'monitoring', and this process is constantly comparing results and guidelines. .                                                                                                                                                                                 | Development of guidelines and monitoring       |
| 6   | Đorđević                | 2004 | Implementation as micro-organizational behavior that explains how to define and use policy, spatial allocation of resources, and revenue from operations.                                                                                                                                                                                     | How to define and use                          |
| 7   | Calbick et al.          | 2003 | Operationalization means the act of using objective criteria to put something into action.                                                                                                                                                                                                                                                    | Using objective criteria                       |
| 8   | Hopkins                 | 2001 | They describe design performance as focusing on "whether the design plays a role in the decision-making context in which it is used," a view that is opposed to compliance and is called performance-based operationalization. .                                                                                                              | A performance-based perspective                |
| 9   | Stojkov                 | 1992 | Implementation in spatial planning specifically includes planning solutions and tools that must ensure their realization.                                                                                                                                                                                                                     | A collection of responsive solutions and tools |
| 10  | Alexander & Faludi      | 1989 | A concept in line with interpreting the purpose of a program as a plan or agenda, program compliance indicates whether the policies proposed in a program are implemented or not.                                                                                                                                                             | A compliance -based perspective                |
| 11  | Mcloughlin              | 1969 | It defines execution as the process of leading and controlling, i.e. controlled regulation with specified errors                                                                                                                                                                                                                              | Leadership and control                         |

## مبانی نظری

برای بررسی دقیق بحث عملیاتی‌سازی و پیدا کردن شاخص‌های مورد نظر نهایی برای ترسیم الگوی نهایی عملیاتی‌سازی طرح‌های شهری نیاز است که ابتدا به مرور کلی اسناد مختلف برای شناسایی و استخراج شاخص‌ها، ارکان و نظام‌های موجود در بحث اجرای طرح‌های شهری پرداخته شود. بحث عملیاتی‌سازی را می‌توان از زاویه‌های مختلفی بررسی کرد در این پژوهش این حوزه بر اساس سه دسته بررسی شده است. دسته اول مربوط به سیستم‌های معرفی شده در بخش‌های مختلف اجرا است که این پژوهش خود در این دسته قرار می‌گیرد. اما برای رسیدن به نتیجه نهایی نیاز به بررسی دو دسته دیگر از مطالعات نیز وجود دارد. دسته دوم که مربوط به عوامل موثر بر روند اجرای طرح‌های توسعه شهری و دلایل موفقیت و عدم موفقیت طرح‌های شهری در مرحله اجرا است، که به شناخت ارکان و شاخص‌های مختلف این حوزه کمک کرده است و در نهایت دسته سوم مربوط به دلیل اهمیت بالای موضوع ارزیابی و روش‌های ارزیابی و اصلاح در روند اجرای برنامه است، به بررسی موضوع ارزیابی می‌پردازد. در دسته اول می‌توان گفت اولین تلاش از منظر روش‌های اجرایی مربوط به کالیک و همکاران در سال ۲۰۰۳ است که در یک پژوهش به شناسایی و ارزیابی بهترین شیوه‌ی اجرایی در نظر گرفته شده توسط پنج آژانس برنامه‌ریزی کاربری اراضی آمریکای شمالی پرداخته‌اند. این پژوهش در نهایت با پیشنهاد چند روش و فاکتور مسیر اجرای طرح‌ها را کمی‌هموارتر کرده است و در نهایت به اقدامات دارای الویت برای افزایش کیفیت اجرای برنامه رسیده‌است که مهمترین آن‌ها عبارتند از: اختیارات قانونی، قوانین اداری (مقررات و مجوزها)، فرآیند برنامه‌ریزی تعاونی و مشارکتی، بودجه کافی، مجازات‌های اجرایی، تامین مالی پروژه و .... (Cal- bick et al., 2003). در ادامه مولر و هرسپرگر در سال ۲۰۱۴ است که به بررسی کاربرگ‌های کانتون در برنامه‌ریزی جامع سوئیس می‌پردازد که به وسیله آن‌ها استراتژی‌های اصلی طرح‌های جامع به وظایفی قابل اجرا و ارزیابی تبدیل می‌شوند، پرداخته‌اند. ۸ شاخص همچون ارزیابی کلی اجرا، نتیجه (موقت)، توسعه از آخرین ارزیابی، ارزیابی پیشرفت، موانع اجرا و ... معرفی می‌شوند. این ۸ شاخص در نهایت به یک کاربرگ ارزیابی تبدیل شده که در ابتدا توسط خود مسئول اجرای طرح‌ها تکمیل می‌شوند و در مرحله دوم توسط یک ارگان ارزیابی کلی بررسی می‌شود و بر همین اساس اولین شخصی که کاربرگ را تکمیل می‌کند خود مسئول اجرا است که اشراف کافی بر موضوع و مراحل انجام شده دارد. در نهایت یافته‌های این تحقیق می‌تواند به عنوان چارچوبی برای طراحی فرآیندهای ارزیابی برای اسناد برنامه‌ریزی جامع فراتر از سوئیس عمل کند

(Mueller & Hersperger, 2014). هرسپرگر و همکاران در سال ۲۰۱۹ یک چارچوب پیشنهادی معرفی می‌کنند که نشان‌دهنده شیوه‌های برنامه‌ریزی فعلی بر اساس دو مرحله اجرا و برنامه‌ریزی است و قصد دارد به تقویت درک اروپایی از برنامه‌ریزی فضایی استراتژیک کمک کند این چارچوب در بحث اجرا شامل: چارچوب قانونی، تامین بودجه، بازیگران، مقاصد برنامه‌ریزی، مذاکره در مورد اجرا، رهبری در اجرای طرح، اجماع سیاسی، مشارکت، رویدادها، تبدیل شهری (Hersperger et al., 2019) است و در نهایت نیکولیک و همکاران در سال ۲۰۲۱ در فرآیند کامل برنامه‌ریزی فضایی و شهری را از منظر اجرای برنامه مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌دهند سپس عوامل موثر بر اجرا را در سه دسته کلی معرفی و تقسیم‌بندی کرده و یک سیستم کلی نهایی پیشنهاد می‌دهند. در این پژوهش در مجموع ۱۱ عامل اجرایی شناسایی می‌شوند که مهم‌ترین آن‌ها عبارتند از عدم وجود اطلاعات کافی، مشکلات مالی و بودجه، عدم وجود تضمین‌های اجرایی، عدم مشارکت کافی و حذف ذینفعان از مراحل تهیه و تصمیم‌گیری طرح‌ها و ... (Nikolić et al., 2021). دسته دوم که به شناسایی شاخص‌ها و عوامل موثر بر اجرا می‌پردازد، یکی از گسترده‌ترین حوزه‌های این مطالعات است. در این دسته، گیلک و کلی در پژوهشی دلایل این موضوع را که چرا یک شکاف عملیاتی‌سازی، بین سیاست و عمل، رخ می‌دهد و سه رویکرد نظری و روش‌شناختی برای توضیح و ارزیابی اهمیت این شکاف را مورد بحث قرار می‌دهند و ۴ دلیل تغییرپذیری سیاست‌ها، محل استخراج سیاست‌ها، نفوذ گروه‌های خاص، تخلف از قوانین برای برخی از مجریان را به عنوان دلیل برای این شکاف بیان می‌کنند (Gilg & Kel-ly, 1997). بعد از آن پژوهش در سال ۲۰۰۳ بوربی در یک پژوهش به بررسی موضوع مشارکت می‌پردازد و بیان می‌کند که با مشارکت گسترده‌تر شهروندان و ذینفعان در برنامه‌ریزی، برنامه ریزان برنامه‌های قوی‌تری را توسعه می‌دهند. نکته کلیدی این است که برنامه ریزان سخت تلاش کنند تا هم آموزش بدهند و هم از شهروندان بیاموزند (Burby, 2003). در تلاشی دیگر برای شناسایی عوامل موثر بر اجرا برودی و هاگفیلد در سال ۲۰۰۵ با بررسی الگوی فضایی مجوزهای توسعه در یک دوره یک ساله ۱۱ شاخص شناسایی می‌کنند که مهمترین آن‌ها عبارتند از تعیین دقیق مسئولیت برای اجرا، مجازات و تحریم‌ها برای عدم اجرای مقررات مشخص، جدول زمانی مشخص برای اجرا و به روز رسانی منظم روش‌ها، ارزیابی‌های برنامه، مشخص کردن هزینه‌ها و سرمایه‌گذار برای اجرا (Brody & Highfield, 2005). در سال‌های بعدی حامد و نادم در سال ۲۰۰۸ به بررسی تجربه اجرای طرح جامع شهر لاهور می‌پردازند و در آن ذکر می‌کنند که تنها آماده‌سازی طرح جامع برای یک شهر، اجرای طرح‌های پیشنهادی را که توسط این طرح در نظر گرفته



شده‌اند، تضمین نمی‌کند و یک چارچوب اجرایی جامع مبتنی بر تخصیص عاقلانه منابع مالی و سازمانی به شیوه‌ای هماهنگ برای اجرای موفقیت‌آمیز یک طرح ضروری است. در نهایت حفاظت قانونی از طرح، برنامه بهبود سرمایه، سیاست مالیاتی، سازماندهی مجدد موسسات اجرایی، خرید و تامین زمین برای اهداف عمومی، ایجاد انگیزه برای بخش خصوصی، مشارکت، الویت‌بندی و ... از عوامل موثر بر اجرا معرفی می‌کنند (Hameed & Na-deem, 2008). در مطالعه‌ای دیگر احمد و انجم در سال ۲۰۱۲ موضوع ارتباط بین نهادهای قانونی با یکدیگر و تاثیر آن‌ها بر اجرای برنامه‌های توسعه شهری در شهرهای پاکستان را مورد بررسی قرار می‌دهند و بیان می‌کنند که اجرای موثر برنامه‌های توسعه نیازمند نهادهای اجرایی با حمایت قانونی تعریف‌شده و برنامه‌های خوب است. و در نهایت بیان می‌شود که مساله اصلی این است که برای اطمینان از برنامه‌ریزی و توسعه موثر در شهرها، سردرگمی باید از طریق ارزیابی مجدد، ظرفیت‌های سازمانی، حمایت قانونی و نظارتی، حذف شود (Ahmad & Anjum, 2012). بعد از آن ژونگ و همکاران در سال ۲۰۱۴ به ارزیابی طرح ملی جامع استفاده از زمین چین (۲۰۱۰-۱۹۹۷) با مفهومی جدید در میان انطباق و عملکرد می‌پردازند. این مطالعه نشان می‌دهد که معیارهای مبتنی بر عملکرد و انطباق مکمل یکدیگر هستند، نه جایگزین یکدیگر و در نهایت عدم قطعیت، دشواری در هماهنگی، موانع خط مشی، حاکمیت مازاد و نظارت ضعیف را به عنوان عوامل تاثیرگذار بر اجرا معرفی و آن‌ها را بررسی می‌کنند (Zhong et al., 2014). در ادامه لاو در سال ۲۰۱۵ به معرفی انواع عدم قطعیت و راه‌های مقابله با آن‌ها می‌پردازد. در این پژوهش با ذکر این نکته که مشارکت یکی از راه‌های مقابله با عدم قطعیت است بیان می‌کند که در نهایت، برنامه‌ریزی موثر کم‌تر در مورد دور زدن عدم قطعیت‌های نامطلوب، و بیشتر در مورد ظرفیت مدیریت ظهور مداوم و مکرر عدم قطعیت‌های متعدد است (Lau, 2015). در نگاهی دیگر یونس و همکاران در سال ۲۰۱۵ در پژوهشی به مطالعه‌ای برای یافتن ارتباط برنامه‌ریزی و اجرا پرداختند. در نهایت در این پژوهش ۱۳ معیار را شناسایی کرده‌اند که تحت سه عامل کلیدی عملیاتی‌سازی برنامه به نام‌های ویژگی‌های ذینفعان، ویژگی‌های برنامه و ویژگی‌های سیستم عملیاتی‌سازی گروه‌بندی شده‌اند و این مطالعه نشان داد که اجرای برنامه اساساً توسط ویژگی‌های ذینفعان، به جای ویژگی‌های برنامه و ویژگی‌های سیستم اجرا هدایت می‌شود (Yunos et al., 2015). در ادامه الیویرا و هرسپرگر در سال ۲۰۱۸ در پژوهشی بر نقش ترتیبات حکومتی و مکانیزم‌های تامین بودجه در شیوه‌های فعلی اجرای طرح استراتژیک در ۱۴ منطقه شهری اروپایی تمرکز می‌کند. این پژوهش نشان می‌دهد لازم است فراتر از مشارکت چند بازگیر و هم‌کاری بین دولت‌ها

برویم و باید چند درس از این مطالعه را مورد توجه قرار داد: (۱) درس مذاکره؛ (۲) درس مشارکت گروه ذی‌نفع؛ (۳) درس مکانیسم‌های تامین مالی؛ (۴) درس در مورد پیکربندی‌های قدرت (Oliveira & Hersperg, 2018). در پژوهشی دیگر لوه در سال ۲۰۱۹، با استفاده از نظرسنجی از شهرهایی که در برنامه کمک به طرح مکانسازی سطح ایالت میشیگان شرکت کرده‌اند و مقایسه وضعیت آن‌ها بر اساس دیدگاه عملکرد با شهرهایی که شرکت نکرده‌اند، نتایج تاثیر این برنامه‌ها را بررسی می‌کند. یافته‌ها نشان می‌دهند که در نهایت کمبود بودجه، کمبود ظرفیت کارکنان و تغییرات رهبری را به عنوان عوامل تاثیرگذار مطرح می‌کند (Loh, 2019). در نهایت دسته آخر که به ارزیابی طرح‌های توسعه شهری و روش‌های مختلف آن می‌پردازد این دسته از با توجه به اهمیت موضوع ارزیابی و اصلاح در روند اجرای طرح‌های شهری در این پژوهش بسیار مفید است و در این جا چند نمونه از روش‌های ارزیابی جدید و قابل استفاده در سیستم پیشنهادی نهایی، بررسی می‌شوند. الیویرا و فینهو در سال ۲۰۰۹ در مورد طراحی یک روش ارزیابی رویکرد طرح، پردازش، نتایج (PPR)<sup>۱</sup> صحبت کرده و کاربرد آن برای طرح‌های جامع شهری است که در حال حاضر در دو شهر بزرگ پرتغال، لیسبون و اوپورتو، فعال هستند را توصیف می‌کند. روش PPR از ده معیار اصلی انسجام داخلی، تفسیر برنامه از سیستم، ارزیابی، انسجام خارجی، مشارکت، استفاده سیستمی، منابع انسانی و مالی، ارزیابی مشارکت، ارزیابی اثربخشی و جهت‌گیری کلی تشکیل شده است که به کمک آن برنامه را ارزیابی می‌کند (Oliveira & Pinho, 2009). لانگ و همکاران در این پژوهش یک رویکرد فضایی - زمانی را برای ارزیابی اثربخشی براساس رگرسیون لجستیک و سیستم اطلاعات جغرافیایی (GIS)<sup>۲</sup> با شناسایی اثرات ناهمگن فضایی - زمانی برنامه‌ریزی شهری بر توسعه شهری را پیشنهاد می‌کنند. همچنین این نکته ذکر می‌شود که ارزیابی با رویکرد انطباق در موارد بیشتری مورد توجه قرار گرفته است در صورتی که کارکرد مناسبی ندارد این سیستم ارزیابی می‌تواند این گپ را پر کند (Long et al., 2012). در نهایت پس از بررسی ۳ دسته مطالعات ذکر شده در انتها به بررسی تجارب جهانی موفق این حوزه پرداخته شده است و در مجموع سیستم پیشنهادی نهایی بر اساس معیارهای معرفی شده در این مطالعات و با در نظر گرفتن ۵ نقش اصلی دولت، بازیگران، رویداد، حمل و نقل، مقاومت خواهد بود که از مطالعات بالا استخراج خواهد شد. در نهایت این موارد را در کنار ۱۰ تجربه، طرح جامع شهر لیبرتی لیک (۲۰۲۲-۲۰۰۳) که با رسالت ارائه خدمات یکپارچه با توسعه مشارکت با ساکنان و کسب و کارها بر کیفیت زندگی، محیط و سرزندگی اقتصادی تمرکز دارد، طرح جامع مونترال کانادا (۲۰۱۷-۲۰۰۲) که دارای سیستم‌ها و ارکان اجرایی همانند سیستم

دوچرخه‌سواری سیاتل (۲۰۱۷-۲۰۰۷) که دارای ویژگی‌های خاص اجرایی در مورد یک برنامه موضوع محور بوده است، طرح جامع بروکلین ۲۰۲۰ که دارای یک برنامه دقیق اجرایی در کنار جدول دقیق اقدامات با یک سیستم الویت‌بندی خاص بوده است. و راهنمای تهیه طرح‌های جامع برای انگلستان ۲۰۰۸ (CABE) که برای راهنمایی برنامه‌ریزان شهری انگلیس در راستای تهیه برنامه‌های توسعه شهری تهیه شده، بررسی شده است. همچنین تکرار شاخص‌های بدست آمده از این مطالعات در آن‌ها بررسی شد و ارکان اجرایی آن‌ها استخراج گردید. جدول ۲ بررسی تجارب جهانی را نشان می‌دهد.

خاص مدیریت اجرایی و ارزیابی بوده است، طرح جامع شهر میلان (۲۰۱۰) که دارای یک سیستم اجرایی خاص پنج بخشی بوده است، طرح جامع کیف اوکراین (۲۰۲۵) که دارای یک سیستم خاص تبدیل متن طرح جامع به عمل می‌باشد، برنامه استراتژیک شهر ملبورن (۲۰۱۷-۲۰۵۰) که دارای برنامه‌های اجرایی خاص پنج ساله با ویژگی‌های قابل بررسی بوده است، برنامه استراتژیک استفاده از زمین ونکوور (۲۰۱۹-۲۰۵۰) به دلیل داشتن تجربه استفاده از چهار برنامه مکمل اجرا در کنار طرح همچون برنامه مالی، برنامه طراحی عمومی شهری لانگ بیج (۲۰۱۶) که دارای برنامه اجرایی در دو سطح شهری و محله‌ای بوده است، طرح جامع

Table 2. Comparative analysis of global experiences of executive management of urban development plans

| Name                                 | Producer                                                           | Responsible                 | Monitoring                                                                                                                        | Mission                                                                                                                                                                | Executive elements and system                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Vancouver 2050</b>                | Vancouver municipality in collaboration with special organizations | Vancouver City Council 2019 | City council, municipality, state government, public-government monitoring system, United Nations                                 | A city for reconciliation, equality and resilience.                                                                                                                    | Official Development Plan (ODP) - Financial Plan - Infrastructure Plan - Live Writing Plan - Evaluation and Update System                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Long Beach Operation</b>          | Long Beach Development Services Headquarters                       | City Council 2017           | Planning Commission, City Council, Long Beach Development Services Headquarters                                                   | Helping and shaping the urban environment with the goals of creating great places, maintaining the urban fabric, maintaining public spaces, and maintaining corridors. | Detailed urban strategic implementation plan- Detailed neighborhood implementation plan - Evaluation system - Coordinating system - Time table - Responsibility table                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Melbourne 2050</b>                | Melbourne Municipality                                             | Melbourne Municipality 2017 | City council, municipality, Australian government, public-government monitoring system, local government of the state of Victoria | Melbourne is a global city of opportunity and choice                                                                                                                   | 5-year implementation plan - Review and monitoring in 5-year periods - Participation and cooperation of public and private sectors. People- Participation of all stakeholders in preparing the plan - People's participation in project monitoring - Education and public information- Accurate financial system - Accurate determination of responsibilities                                                                                                         |
| <b>Kyiv master plan</b>              | Central office of Kyiv city                                        | Kyiv Municipality 2015      | Government of Ukraine, Kyiv City Council, Kyiv Oblast General Administration, European Union                                      | The Kyiv Development Strategy until 2025 is the main regulatory document that sets the city's long-term development goals and objectives.                              | The system of converting strategy into action - Comprehensive financial plan - System of executive guarantees - Participation of citizens - Realistic and pragmatic view - The system of determining specific executive responsibilities - The transparency of the executive system                                                                                                                                                                                   |
| <b>Master plan of the city Milan</b> | Milan city planning committee                                      | Milan City Council 2010     | Milan city planning committee, city council, official and public officials of Milan city, urban planning consultants              | The basis of this plan is the desire of the residents to ensure that the city of Milan continues to maintain its characteristics and character                         | The five-part executive management system - Considering neighboring and influential sectors - Flexibility and adaptability - Accurately specifying partners and stakeholders - People's participation in implementation - Detailed financial management system for project implementation - Determining special regional executive goals - Dynamic and continuous planning during implementation - Public education - Determining design and implementation standards |



Table 2. Comparative analysis of global experiences of executive management of urban development plans

| Name                                                          | Producer                                                      | Responsible                                                        | Monitoring                                                                            | Mission                                                                                                                                                                                            | Executive elements and system                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>CUBE Guide to preparing comprehensive plans for the UK</b> | British Commission for Architecture and the Built Environment | British Commission for Architecture and the Built Environment 2008 | -                                                                                     | Providing a general recipe for preparing urban master plans in England                                                                                                                             | Time table, - Financial resources, - Partners, - Responsible for planning and division of tasks, - Marketing, and - Public participation. - Management and maintenance strategy - Risk analysis - Coded design - Accountability review - Continuous evaluation and correction                                            |
| <b>Seattle Bicycle Community Plan</b>                         | Tol Design Group                                              | Seattle Transportation Authority 2007                              | Mayor's Citizens Advisory Board, City Hall, Seattle Transportation Agency             | Helping and shaping the continuous evolution of the urban environment with the goals of creating great places, maintaining the urban fabric, maintaining public spaces, and maintaining corridors. | Human resource and service supply program - Stable financial program - Annual evaluation and review system - People's participation - Exact implementation plan based on specific factors                                                                                                                                |
| <b>Brooklyn Master Plan 2020</b>                              | County Planning Group                                         | Cuyahoga County Planning Commission 2007                           | Committee of Elected Officials, City Hall, Brooklyn City Council, Public Institutions | Helping and shaping the continuous evolution of the urban environment with the goals of creating great places, maintaining the urban fabric, maintaining public spaces, maintaining corridors      | Accurately specifying the goals and necessary measures - Detailed operationalization schedule - Cost estimation - Prioritization - Executive committee- Annual evaluation report and quarterly monitoring - Public participation and private sector in the preparation and implementation of the operationalization plan |
| <b>Montreal master plan</b>                                   | City of Montreal Counseling Office                            | Municipality of Montreal 2004                                      | Montreal City Council, Executive Committee                                            | Presenting a master plan that should become the municipal reference document for any action related to urban development within the city                                                           | Executive management system and two-part annual evaluation - Considering neighboring and influential sectors - Flexibility and adaptability - Accurately specifying partners and stakeholders - People's participation in implementation - Detailed financial management system for project implementation               |
| <b>Liberty City Master Plan</b>                               | Liberty City Council                                          | Liberty City Municipality 2001                                     | Liberty City Council, Executive Committee, Planning Commission                        | Provide integrated services by developing partnerships with residents and businesses that focus on quality of life, environment and economic vitality                                              | 1. Annual evaluation system 2. The system and ability to modify and update, cooperation with other related organizations, 3. Paying attention to influential urban areas, 4. Rules and specific executive indicators for each department.                                                                                |

## یافته‌ها

## روش پژوهش

در این بخش در ابتدا به شناسایی و معرفی شاخص‌های تاثیرگذار بر فرآیند اجرا طرح‌های شهری پرداخته شده و سپس با کمک مطالعات انجام شده به آسیب‌شناسی طرح‌های شهری در بخش اجرا پرداخته شده است و در نهایت با جمع‌بندی نهایی موضوعات بررسی شده مدل نهایی پیشنهادی ارائه می‌شود.

#### مستندسازی ارکان و شاخص‌های نظام مدیریت اجرایی در ادبیات جهانی

در این بخش به مستندسازی ارکان و شاخص‌های نظام مدیریت اجرایی در ادبیات جهانی پرداخته شده است. به همین منظور در این پژوهش مطالعات مختلفی در حوزه‌های مختلف عملیاتی‌سازی و مدیریت اجرایی طرح‌های شهری بررسی شده است

این پژوهش یک پژوهش توصیفی - تحلیلی است که در آن با بررسی اسناد و ادبیات جهانی حوزه مورد بررسی عملیاتی‌سازی و اجرای طرح‌های شهری به جمع‌آوری شاخص‌ها، نظام و ارکان این موضوع در ادبیات جهانی پرداخته شده است. روش اصلی در این پژوهش مطالعات اسنادی است و در مراحل مختلف بر حسب نیاز از تحلیل‌های آماری ساده نیز استفاده شده است. در مرحله اول به شناسایی شاخص‌ها، ارکان، تعاریف و کلیت موضوع در ادبیات جهانی پرداخته شده و سپس پس از شناسایی این شاخص‌ها از روش کتابخانه‌ای با استفاده از تکنیک‌های تحلیل متون و کمک متخصصان به طراحی در یک کارگاه در دانشگاه علم و صنعت به ارائه یک سیستم پیشنهادی بر اساس ادبیات جهانی برای اجرا و عملیاتی‌سازی طرح‌های شهری پرداخته شده است.

شاخص زمان‌بندی و سیستم اولویت‌بندی اجرا، رکن عدم قطعیت شامل ۲ شاخص تغییرپذیری سیاست‌ها و عدم قطعیت، رکن شرایط اجرایی، شامل شاخص‌های زمین کاربری، اثبات لزوم اجرای طرح، مبنای خط مشی، حاکمیت مازاد، موانع اجرا، هویت قدرت، اطلاعات وضعیت، داده‌های نامنظم خارج از دسترس و شفافیت سیستم اجرایی، رکن سیستم مالی شامل ۲ شاخص سیستم و منابع مالی و سیاست‌های مالیاتی، رکن سیستم سیاست‌گذاری شامل ۵ شاخص محل استخراج سیاست‌ها، استفاده سیاسی، سیاست‌گذاری، مسئله شناسی و اجرای راهبردی، و در نهایت آخرین رکن با عنوان نقش عوامل خارجی در مجموع شامل ۸ شاخص نقش رویدادها، نقشه حمل و نقل، نفوذ گروه‌های خاص، محیط خارجی، تبدیل شهری، حقوق مالکیت، تخلف از قوانین برای برخی از مجریان و نقشه مقاومت عمومی، می‌باشد. در جدول ۳ تمامی ارکان به همراه شاخص‌های آن‌ها در کنار منطق و تعداد تکرار هر شاخص در اسناد بررسی شده، آورده شده است. در ادامه در بخش بعدی به بررسی عوامل خارجی موثر و تاثیرگذار در مدیریت اجرایی و عملیاتی‌سازی طرح‌های شهری پرداخته می‌شود.

#### آسیب شناسی و شناسایی عوامل خارجی موثر بر مدیریت اجرایی طرح‌ها

با بررسی دقیق اسناد علمی موجود می‌توان دریافت که اسناد علمی بسیاری موجود هستند که بر عدم اجرای موفق طرح‌های شهری به دلیل وجود آسیب‌ها و عوامل خارجی موثر بر روند اشاره کرده‌اند (Ahmad & Anjum, 2012; Rasoolimanesh et al., 2014; Oliveira & Hersperger, 2018; Peter & Yang, 2019; Liu, 2020). با توجه به اهمیت موضوع ذکر شده در مطالعات مختلف جهانی در این بخش بر اساس مطالعات انجام شده به شناسایی عوامل و آسیب‌های خارجی موثر بر روند اجرای طرح‌های شهری پرداخته شده است. در مجموع مطالعات انجام شده تعداد ۲۱ عامل خارجی موثر در روند اجرای طرح‌های شهری شناسایی شده‌اند. عامل اول کمبود منابع انسانی است زیرا تمامی طرح‌ها برای اجر شدن نیازمند منابع انسانی در دسترس و کافی هستند (Oliveira & Pinho, 2009; Yunos et al., 2015). عامل دوم با نام سایر منابع (منابع غیر مالی و انسانی) است، زیرا در مجموع هر سه بخش منابع مالی، انسانی و سایر بسیار در روند اجرا اهمیت دارند اما بحث سایر منابع در مقایسه با دو مورد قبلی کمتر مورد توجه قرار می‌گیرد (Yunos et al., 2015). عامل سوم بخش خصوصی است، بخش خصوصی در تمام مراحل تهیه و اجرای طرح‌های شهری تاثیرگذار است زیرا در نقش‌های مختلف از تهیه کننده تا اجرا و یا سرمایه‌گذاری در کنار دولت‌ها و مجریان حضور دارد (Hameed & Nadeem, 2008; Pagliarin et al., 2019). عامل چهارم پشتیبانی سهامداران است، این عامل به اهمیت توجه به منافع

و در نهایت از مجموع اسناد علمی بررسی شده تعداد ۷۴ شاخص برای بررسی نهایی نظام مدیریت اجرایی و عملیاتی‌سازی طرح‌های شهری استخراج شده و سپس در جدول ۴ به بررسی تعداد استفاده از شاخص‌های انتخاب شده در مطالعات مختلف بررسی شده در این پژوهش پرداخته شده است. نتیجه این بررسی نشان می‌دهد که شاخص منابع مالی با مجموع تکرار ۲۱ بار بیشترین تکرار را در بین منابع بررسی شده دارا می‌باشد. شاخص‌های فرایند برنامه‌ریزی تعاونی و مشارکتی، قوانین اجرایی و ارزیابی کلی به ترتیب با مجموع تکرار ۱۸، ۱۶ و ۱۶ به ترتیب در رتبه‌های دوم و سوم قرار گرفته‌اند. برای بررسی بهتر شاخص‌های مدیریت اجرایی و عملیاتی‌سازی طرح‌های شهری نیاز است که آن‌ها را در بین ارکان شناسایی شده در این پژوهش تقسیم‌بندی کنیم. در کنار شاخص‌های استخراج شده، ۱۷ رکن اجرایی به عنوان ارکان اصلی اجرایی در ادبیات جهانی انتخاب شده‌اند و سپس ۷۴ شاخص انتخابی در این ۱۷ دسته تقسیم‌بندی شده‌اند. ارکان انتخابی به ترتیب عبارتند از منابع غیر مالی، ارزیابی و اصلاح، قوانین اجرایی، مشارکت و ارتباط، اثربخشی، سیستم نظارتی، دانش فنی، ویژگی‌های طرح، برنامه عملیاتی‌سازی، آموزش عمومی، زمان‌بندی و اولویت، عدم قطعیت، شرایط اجرایی، سیستم مالی، سیستم سیاست‌گذاری، عوامل خارجی. همانطور که در جدول ۳ با عنوان مستندسازی شاخص‌های تحقق‌پذیری در ادبیات جهانی نشان داده شده، به ترتیب رکن منابع غیر مالی شامل ۲ شاخص منابع انسانی و سایر منابع، رکن ارزیابی و اصلاح شامل ۷ شاخص ارزیابی کلی، ارزیابی مشارکت اجرا، هدف موقت، توسعه از آخرین ارزیابی، ارزیابی پیشرفته، گزارش به روز، رکن قوانین اجرایی شامل پنج شاخص، قوانین اجرایی، مقررات منطقه‌بندی، مقررات زیر بخش زمین، مقررات ساخت و ساز و برنامه‌نوسازی شهری، رکن مشارکت و ارتباط اجرایی رکن مشارکت و ارتباط اجرایی شامل ۷ شاخص فرایند برنامه‌ریزی تعاونی و مشارکتی، همکاری درون دولتی، بخش خصوصی، پشتیبانی سهامداران، تصمیم‌گیری حمایتی، ارتباط‌های اجرایی و مذاکره، رکن مسئولیت و رهبری شامل ۵ شاخص مسئولیت اجرا، اختیارات قانونی، رهبری، درک مسئولین از اهمیت موضوع و سیستم انتخاب مجری، رکن اثربخشی شامل ۱ شاخص اثربخشی، رکن سیستم نظارتی شامل چهار شاخص مجازات اجرایی، نظارت انسانی محیطی، سیستم نظارتی و تضمین اجرایی، رکن دانش فنی شامل سه شاخص احکام فنی، تاثیر علوم جدید و دانش فنی مجریان، رکن ویژگی‌های طرح، شامل ۸ شاخص حفاظت از محیط زیست، حفاظت از مکان‌های حیاتی، انسجام داخلی، تفسیر برنامه از سیستم، جهت‌گیری کلی و هدف اصلی، طرح واضح، حقایق پایه و هماهنگی، رکن برنامه عملیاتی‌سازی شامل ۱ شاخص برنامه عملیاتی‌سازی، رکن آموزش عمومی شامل ۳ شاخص سازمان ارائه، فرهنگ و آموزش عمومی، رکن زمان‌بندی و اولویت‌بندی شامل ۲



Table 3. Defining the logic and scope of inclusion of implementation indicators in world literature

| Pillar                                  | Row | Indicator                                                     | Indicator logic                                                                                                                                                                      | Repetitions | Direction |
|-----------------------------------------|-----|---------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------|
| Non-financial resources                 | 1   | Human resources                                               | The need to specify how and where to provide human resources                                                                                                                         | 8           | +         |
|                                         | 2   | Other sources                                                 | The necessity of providing and preparing other resources other than human and financial, such as executive resources                                                                 | 7           | +         |
| Evaluation and correction               | 3   | Evaluation                                                    | The necessity of evaluating the program during implementation and preparing plans for full implementation                                                                            | 16          | +         |
|                                         | 4   | Evaluation of implementation participation                    | The necessity of evaluating the amount and manner of participation during the implementation of programs according to the impact of participation                                    | 2           | +         |
|                                         | 5   | Goal (temporary).                                             | The need to specify temporary goals at the intervals of each evaluation for a better final result                                                                                    | 5           | +         |
|                                         | 6   | Development since the last evaluation                         | The need to review the changes and developments since the last evaluation done in the previous stage                                                                                 | 1           | +         |
|                                         | 7   | Progress evaluation                                           | The need to evaluate progress in all stages and continuously                                                                                                                         | 12          | +         |
|                                         | 8   | Up-to-date reports                                            | The need to prepare continuous and up-to-date work reports on the stages of program implementation                                                                                   | 9           | +         |
|                                         | 9   | Updating                                                      | The need to produce new content for the comprehensive program and to constantly update the text, steps, implementation systems, etc.                                                 | 11          | +         |
| Implementation rules                    | 10  | Implementation rules                                          | The necessity of determining the executive regulations and defining the necessary licenses for the program implementation                                                            | 16          | +         |
|                                         | 11  | Zoning regulations                                            | The need to determine specific and firm regulations of executive zoning for detailed planning                                                                                        | 1           | +         |
|                                         | 12  | Regulations under Land Section                                | The necessity of determining specific and firm regulations under the land sector such as land use                                                                                    | 1           | +         |
|                                         | 13  | Construction regulations                                      | The need to determine specific and firm building regulations in line with the goals of the plans                                                                                     | 1           | +         |
|                                         | 14  | Urban renewal program                                         | Necessity of specifying specific renovation programs during the implementation of the plans                                                                                          | 1           | +         |
| Partnership and Executive Communication | 15  | Cooperative and collaborative planning process                | The necessity of people's participation in the process of preparing and implementing plans, considering the importance of participation                                              | 18          | +         |
|                                         | 16  | Intra-governmental cooperation                                | The need to prevent intra-system disputes and cooperation between different organizations involved in the implementation of the plan                                                 | 14          | +         |
|                                         | 17  | Private sector                                                | The need to cooperate with the private sector and motivate it for better implementation of projects                                                                                  | 12          | +         |
|                                         | 18  | Potentials of shareholders                                    | The importance of comprehensive support for shareholders and beneficiaries and their interests                                                                                       | 11          | +         |
|                                         | 19  | Supportive decision making                                    | The importance of supporting decision-making power in line with the plan's implementation and goals                                                                                  | 1           | +         |
|                                         | 20  | Executive communications                                      | Generating sufficient network and necessary agreements during program implementation in order to guarantee their full implementation                                                 | 13          | +         |
|                                         | 21  | Negotiation                                                   | Necessity of negotiation to create and identify priorities for program implementation and identify key land uses through balancing public and private interests                      | 1           | +         |
| Responsibility and leadership           | 22  | Implementation responsibility                                 | The importance and necessity of accurately determining responsibility for implementation                                                                                             | 13          | +         |
|                                         | 23  | Legal powers                                                  | The importance of determining the exact amount of authority given to coaches and officials                                                                                           | 12          | +         |
|                                         | 24  | leadership                                                    | The importance of having a strong leadership in the implementation of plans                                                                                                          | 2           | +         |
|                                         | 25  | The authorities' understanding of the importance of the issue | Lack of adequate and appropriate understanding of the necessity of detailed planning for implementation by the responsible institutions causes the implementation phase to be ruined | 1           | +         |
|                                         | 26  | Executive selection system                                    | The selection of inappropriate executors and the lack of a proper executor selection system prevent projects from being fully executed.                                              | 1           | +         |
| Effectiveness                           | 27  | Effectiveness                                                 | The importance of monitoring the effectiveness of the plan for various reasons including ensuring that the plan is on the right track                                                | 2           | +         |
| Monitoring system                       | 28  | Executive punishment                                          | The need to determine punishments and sanctions for non-implementation of certain regulations in order to fully implement the plans                                                  | 3           | +         |
|                                         | 29  | Human-environmental monitoring                                | The need to monitor the environmental and human impacts and identify the implementation of plans for sustainability reasons                                                          | 1           | +         |
|                                         | 30  | Monitoring system                                             | The need to have a system for monitoring the implementation of the program - and to identify its weaknesses and strengths during implementation                                      | 15          | -         |
|                                         | 31  | Executive guarantee                                           | The lack of implementation guarantees of the plans by the institutions that prepare and implement the plans causes the final result of the implementation to be lost.                | 1           | +         |

Table 3. Defining the logic and scope of inclusion of implementation indicators in world literature

| Pillar                               | Row | Indicator                                 | Indicator logic                                                                                                                                                                           | Repetitions | Direction |
|--------------------------------------|-----|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------|
| Technical knowledge                  | 32  | Technical regulations                     | The need to specify technical rules to help complete the implementation of projects                                                                                                       | 12          | +         |
|                                      | 33  | The influence of new science              | The necessity of monitoring the reaction of policies to new scientific information in various executive departments                                                                       | 1           | +         |
|                                      | 34  | The technical knowledge of the presenters | The problem of the level of technical knowledge of the executive staff is one of the main factors in the failure of the plans to be implemented correctly.                                | 2           | +         |
| Program features                     | 35  | Environmental Protection                  | Necessity of implementing habitat or ecosystem protection during the implementation of all plans                                                                                          | 5           | +         |
|                                      | 36  | Protection of vital places                | The need to monitor ecological processes, vital habitats and historically and culturally significant species                                                                              | 1           | +         |
|                                      | 37  | Internal coherence                        | The importance of examining the degree of coherence and coordination between the internal components of the program to prevent harmful interactions                                       | 1           | +         |
|                                      | 38  | Program interpretation of the system      | The interpretation of the program from the planning system in which it operates is very effective in the complete implementation of the plans                                             | 1           | +         |
|                                      | 39  | General orientation and main purpose      | In order to accurately implement the goals, it is necessary to determine which direction the general direction of the program's goals is for implementation                               | 13          | +         |
|                                      | 40  | clear plan                                | The importance of having a clear plan that is compatible with the conditions and environment for a complete implementation                                                                | 11          | +         |
|                                      | 41  | Basic Facts                               | It is necessary to have a complete description of the existing situation to change it                                                                                                     | 1           | +         |
|                                      | 42  | Coordination (in planned state)           | The need to check the specifics and characteristics and detailed methods of coordination considered in the plan for better implementation                                                 | 1           | +         |
|                                      | 43  | Implementation plan                       | The importance of having a clear and detailed road map for operationalization, such as a complete action plan, which is a complete plan itself.                                           | 7           | +         |
| public education                     | 44  | organization-presentation                 | The importance of friendly communication with others and justifying thoughts and providing full explanations in order to better implement plans                                           | 11          | +         |
|                                      | 45  | Culture                                   | The importance of considering the culture of the region in planning for better acceptance of the program during the implementation phase                                                  | 1           | +         |
|                                      | 46  | public education                          | The importance of public education of the people and officials in the entire period of planning and implementation                                                                        | 3           | +         |
| Implementation schedule and priority | 47  | Timing                                    | The need to have a specific timetable for implementing and regularly updating methods and systems and policies with its help                                                              | 11          | +         |
|                                      | 48  | Implementation prioritization system      | The importance of adopting a strategy for prioritizing the proposed plans in the new plan and then implementing them based on those necessary priorities for the place of implementation. | 6           | +         |
| Uncertainty                          | 49  | Policy flexibility                        | Importance of understanding that policies are subject to change, resulting in time lags and overlapping of often conflicting policies.                                                    | 2           | -         |
|                                      | 50  | uncertainty                               | The necessity of understanding the uncertainty of social, economic, political conditions, etc., which is one of the most important obstacles to implementation                            | 13          | -         |
| Implementation conditions            | 51  | land-use                                  | The necessity and importance of purchasing and providing land for public purposes, as the main part of plans                                                                              | 2           | +         |
|                                      | 52  | Political will                            | The importance of creating political will to pay attention to the new plan proposals                                                                                                      | 1           | +         |
|                                      | 53  | Policy barriers                           | The importance of paying attention to the barriers created by policy and legal institutions                                                                                               | 1           | -         |
|                                      | 54  | Excess government intervention            | Examining the impact of excessive government intervention, which is itself a destructive factor                                                                                           | 1           | -         |
|                                      | 55  | Implementation barriers                   | The importance of investigating, identifying and introducing implementation obstacles for each plan in a specific way                                                                     | 1           | +         |
|                                      | 56  | The identity of power                     | In order to implement the plans, one should take into account the considerations of the identity of power and actors and their justification in connection with implementation issues     | 2           | -         |
|                                      | 57  | Status information                        | The importance of the lack of sufficient information or the existence of obsolete and unusable data that can be an obstacle to implementation or diverting the implementation path.       | 1           | +         |
|                                      | 58  | Irregular data - out of reach             | The importance of the fact that the data set by government and executive institutions are unregulated, irregular, and they refuse to provide this data.                                   | 1           | +         |
|                                      | 59  | Transparency of the executive system      | The importance of transparency and public availability of information on all steps and events within the executive system                                                                 | 2           | +         |



Table 3. Defining the logic and scope of inclusion of implementation indicators in world literature

| Pillar                   | Row | Indicator                             | Indicator logic                                                                                                                                                                | Repetitions | Direction |
|--------------------------|-----|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------|
| Financial system         | 60  | Financial and resources system        | The necessity of examining the financial system as the biggest factor affecting the implementation and determining the costs or investment and their source for implementation | 21          | +         |
|                          | 61  | Tax policy                            | The importance of tax policies as a source of income for plans and their implementation                                                                                        | 1           | +         |
| Policy system            | 62  | Policy extraction                     | The importance of specifying the location of policy extraction (government-private-other) in line with better implementation and decision-making                               | 1           | +         |
|                          | 63  | Political use                         | The importance of the method of using the program by the relevant political authorities is that it can have an impact on the implementation                                    | 1           | +         |
|                          | 64  | Policy making environment             | The importance of having a policy environment compatible with the goals, principles, etc. related to the plan                                                                  | 11          | +         |
|                          | 65  | problem analysis                      | The importance of having a correct understanding of the issues                                                                                                                 | 1           | +         |
|                          | 66  | Strategic implementation              | The necessity of strategic implementation of policy                                                                                                                            | 1           | +         |
|                          | 67  | Role of events                        | The importance of the impact of external events, as well as globalization processes in the implementation process                                                              | 2           | +         |
| Role of external factors | 68  | The role of transportation            | The importance of connecting the transport system of strategic projects to each other                                                                                          | 6           | +         |
|                          | 69  | Influence of special groups           | The leadership of a decision may be influenced more by certain groups than by other people                                                                                     | 1           | -         |
|                          | 70  | external environment                  | The importance of the program in the context of the planning system it belongs to                                                                                              | 4           | +         |
|                          | 71  | Urban conversion                      | The importance of urban transformation means physical changes in the urban area in terms of land cover and land use.                                                           | 1           | +         |
|                          | 72  | property rights                       | The importance of checking property rights during the preparation and implementation of the plan for the proper implementation of the plan                                     | 6           | +         |
|                          | 73  | Violation of rules for some operators | The importance of this is that the perverse tendency of some applicants for planning and permission to ignore political signs                                                  | 1           | -         |
|                          | 74  | The role of public resistance         | Including the demands of the civil society in the implementation of the project because the resistance of the public will is one of the obstacles to implementation            | 6           | +         |

Table 4. Documentation of implementation indicators in the world literature

| Row | Indicators                                     | References         |                      |             |                         |                       |                        |                     |                   |                    |                            |                    |           |                          | Repetition |                        |                         |                        |           |                         |                  |                     |
|-----|------------------------------------------------|--------------------|----------------------|-------------|-------------------------|-----------------------|------------------------|---------------------|-------------------|--------------------|----------------------------|--------------------|-----------|--------------------------|------------|------------------------|-------------------------|------------------------|-----------|-------------------------|------------------|---------------------|
|     |                                                | Gilg & Kelly, 1997 | Calbick et al., 2003 | Burby, 2003 | Brody & Highfield, 2005 | Hameed & Nadeem, 2008 | Oliveira & Pinho, 2009 | Ahmad & Anjum, 2012 | Long et al., 2012 | Zhong et al., 2014 | Mueller & Hersperger, 2014 | Yunos et al., 2015 | Lau, 2015 | Rudolf & Grădinaru, 2017 |            | Feitelson et al., 2017 | Hersperger et al., 2018 | Pagliarin et al., 2019 | Loh, 2019 | Hersperger et al., 2019 | Ryan & Gao, 2019 | Nikolić et al. 2021 |
| 1   | Financial resources                            | *                  | *                    | *           | *                       | *                     | *                      |                     |                   |                    | *                          |                    |           |                          | *          |                        | *                       | *                      | *         | *                       | *                | 11                  |
| 2   | Cooperative and collaborative planning process | *                  |                      |             | *                       | *                     |                        |                     |                   |                    | *                          |                    | *         |                          | *          |                        |                         | *                      |           |                         | *                | 8                   |
| 3   | Evaluation                                     |                    |                      |             | *                       |                       | *                      | *                   | *                 | *                  |                            |                    | *         |                          |            |                        |                         |                        |           |                         |                  | 6                   |
| 4   | Implementation rules                           | *                  | *                    |             | *                       |                       | *                      |                     |                   |                    |                            |                    |           |                          |            |                        |                         | *                      |           | *                       |                  | 6                   |
| 5   | Monitoring system                              |                    |                      |             |                         |                       | *                      | *                   | *                 |                    | *                          |                    |           |                          |            |                        |                         |                        | *         |                         |                  | 5                   |
| 6   | Intra-governmental cooperation                 | *                  |                      |             |                         |                       |                        |                     | *                 |                    |                            |                    | *         |                          | *          |                        | *                       |                        |           |                         |                  | 4                   |
| 7   | The external environment                       |                    |                      |             |                         | *                     |                        |                     |                   |                    | *                          | *                  |           |                          |            |                        |                         |                        |           | *                       |                  | 4                   |
| 8   | Implementation responsibility                  |                    |                      |             | *                       | *                     |                        | *                   |                   |                    |                            |                    |           |                          |            |                        |                         |                        |           |                         |                  | 3                   |
| 9   | Executive punishment                           | *                  |                      | *           |                         |                       |                        |                     |                   |                    |                            |                    |           |                          |            |                        |                         |                        |           | *                       |                  | 3                   |
| 10  | General orientation and main purpose           |                    |                      |             |                         |                       | *                      |                     |                   |                    |                            |                    | *         |                          |            |                        |                         | *                      |           |                         |                  | 3                   |

Table 4. Documentation of implementation indicators in the world literature

| Row | Indicators                                 | References                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Repetition |
|-----|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 11  | Uncertainty                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 3          |
| 12  | Executive communication                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 3          |
| 13  | Technical regulations                      | Gilg & Kelly, 1997<br>Calbick et al., 2003<br>Burby, 2003<br>Brody & Highfield, 2005<br>Hameed & Nadeem, 2008<br>Oliveira & Pinho, 2009<br>Ahmad & Anjum, 2012<br>Long et al., 2012<br>Zhong et al., 2014<br>Mueller & Hersperger, 2014<br>Yunos et al., 2015<br>Lau, 2015<br>Rudolf & Grădinaru, 2017<br>Feitelson et al., 2017<br>Hersperger et al., 2018<br>Pagliarin et al., 2019<br>Loh, 2019<br>Hersperger et al., 2019<br>Ryan & Gao, 2019<br>Nikolić et al. 2021 | 2          |
| 14  | Protection of vital places                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 2          |
| 15  | Effectiveness                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 2          |
| 16  | Changeable policies                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 2          |
| 17  | Legal authority                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 2          |
| 18  | Land-use                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 2          |
| 19  | Private sector                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 2          |
| 20  | Human resources                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 2          |
| 21  | Evaluation of implementation participation |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 2          |
| 22  | Progress evaluation                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 2          |
| 23  | Goal (temporary).                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 2          |
| 24  | Leadership                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 2          |
| 25  | The identity of power                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 2          |
| 26  | The role of events                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 2          |
| 27  | Technical knowledge of performers          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 2          |
| 28  | Public education                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 2          |
| 29  | Transparency of the executive system       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 2          |
| 30  | Timing                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 1          |
| 31  | Environmental Protection                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 1          |
| 32  | Human-environmental monitoring             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 1          |
| 33  | The impact of new sciences                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 1          |
| 34  | Location of policy extraction              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 1          |
| 35  | The influence of certain groups            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 1          |
| 36  | Violation of rules for some performers     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 1          |
| 37  | Zoning regulations                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 1          |
| 38  | Regulations under Land Section             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 1          |



Table 4. Documentation of implementation indicators in the world literature

| Row | Indicators                             | References                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Repetition |
|-----|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
|     |                                        | Gilg & Kelly, 1997<br>Calbick et al., 2003<br>Burby, 2003<br>Brody & Highfield, 2005<br>Hameed & Nadeem, 2008<br>Oliveira & Pinho, 2009<br>Ahmad & Anjum, 2012<br>Long et al., 2012<br>Zhong et al., 2014<br>Mueller & Hersperger, 2014<br>Yunos et al., 2015<br>Lau, 2015<br>Rudolf & Grădinaru, 2017<br>Feitelson et al., 2017<br>Hersperger et al., 2018<br>Pagliarin et al., 2019<br>Loh, 2019<br>Hersperger et al., 2019<br>Ryan & Gao, 2019<br>Nikolić et al. 2021 |            |
| 39  | Construction regulations               | *                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 1          |
| 40  | Urban renewal program                  | *                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 1          |
| 41  | Tax policy                             | *                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 1          |
| 42  | Execution priority system              | *                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 1          |
| 43  | Political will                         | *                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 1          |
| 44  | Internal coherence                     | *                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 1          |
| 45  | Program interpretation of the system   | *                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 1          |
| 46  | Political use                          | *                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 1          |
| 47  | Policy barriers                        | *                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 1          |
| 48  | Excessive government intervention      | *                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 1          |
| 49  | Development since last assessment      | *                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 1          |
| 50  | obstacles on the way of implementation | *                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 1          |
| 51  | Updated report                         | *                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 1          |
| 52  | Update                                 | *                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 1          |
| 53  | Policy environment                     | *                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 1          |
| 54  | Other sources                          | *                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 1          |
| 55  | P. Shareholders                        | *                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 1          |
| 56  | Problem analysis                       | *                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 1          |
| 57  | Clear plan                             | *                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 1          |
| 58  | Strategic implementation               | *                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 1          |
| 59  | Supportive decision making             | *                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 1          |
| 60  | Implementation plan                    | *                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 1          |
| 61  | Basic facts                            | *                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 1          |
| 62  | Coordination (in planned state)        | *                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 1          |
| 63  | organization-presentation              | *                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 1          |
| 64  | negotiation                            | *                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 1          |
| 65  | The role of transportation             | *                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 1          |
| 66  | The role of public resistance          | *                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 1          |
| 67  | Urban transformation                   | *                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 1          |
| 68  | Culture                                | *                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 1          |
| 69  | property rights                        | *                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 1          |

Table 4. Documentation of implementation indicators in the world literature

| Row | Indicators                                              | References                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |   |   |
|-----|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|
| 70  | Status information                                      | Gilg & Kelly, 1997<br>Calbick et al., 2003<br>Burby, 2003<br>Brody & Highfield, 2005<br>Hameed & Nadeem, 2008<br>Oliveira & Pinho, 2009<br>Ahmad & Anjum, 2012<br>Long et al., 2012<br>Zhong et al., 2014<br>Mueller & Hersperger, 2014<br>Yunos et al., 2015<br>Lau, 2015<br>Rudolf & Grădinaru, 2017<br>Feitelson et al., 2017<br>Hersperger et al., 2018<br>Pagliarin et al., 2019<br>Loh, 2019<br>Hersperger et al., 2019<br>Ryan & Gao, 2019<br>Nikolić et al. 2021 | * | 1 |
| 71  | Irregular data - out of reach                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | * | 1 |
| 72  | Executive guarantee                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | * | 1 |
| 73  | Officials' understanding of the importance of the issue |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | * | 1 |
| 74  | Executive selection system                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | * | 1 |

(2014). موانع اجرا خاص هر طرح عامل سیزدهم است که به اهمیت بررسی موانع خاص اجرایی و منحصر به فرد هر طرح در زمان اجاره اشاره می‌کند و از عوامل بسیار تاثیر گذار است زیرا ممکن است نمونه مشابهی نداشته باشد (Mueller & Hersperger, 2014). اطلاعات وضعیتی به عنوان عامل چهاردهم شناسایی شده است. این عامل به این موضوع اشاره دارد که یکی از عوامل خارجی عدم اجرای کامل طرح‌ها عدم وجود اطلاعات کافی و یا وجود اطلاعات قدیمی و منسوخ می‌باشد (Nikolić et al., 2021). پانزدهمین عامل شناسایی شده بحث منابع مالی است که می‌توان گفت مهم‌ترین عامل خارجی در بحث عدم اجرای موفق طرح‌های شهری است که خود شامل بخش‌های مختلفی از تامین تا استفاده و الویت‌بندی می‌شود (Burby, 2003; Calbick et al., 2003; Brody & Highfield, 2005; Hameed & Nadeem, 2008; Oliveira & Pinho, 2019; Yunos et al., 2015; Oliveira & Hersperger, 2018; Ryan & Gao, 2019; Loh, 2019; Hersperger et al., 2019). شانزدهمین عامل شناسایی شده در ادبیات جهانی نفوذ گروه‌های خاص است که به موضوع دخالت و تغییر مسیر اجرا به دلیل نفوذ افراد خاص و رانت‌های دولتی در خلاف جهت منافع عمومی دارد (Gilg & Kelly, 1997). عامل هفدهم محیط خارجی است و از اهمیت دیدن برنامه در ظرف محیطی که قرار است در آن اجرا شود اشاره می‌کند و نشان می‌دهد عدم توجه به محیط خارجی یعنی جایی که طرح قرار است در آن اجرا شود باعث می‌شود که طرح‌ها همواره روی کاغذ بمانند و به عمل تبدیل نشوند (Oliveira & Pinho, 2009; Yunos et al., 2015; Lao, 2015; Nikolić et al., 2021). عامل تاثیرگذار هجدهم تبدیل شهری است که به تحولات فیزیکی محیط شهری در طول

سهم‌دارن و ذی نفعان اشاره دارد زیرا عدم اهمیت به این عامل می‌تواند جلوی اجرای کامل طرح را بگیرد (Yunos et al., 2015). عامل پنجم ارتباط‌های اجرایی است، برای اجرای کامل طرح‌ها نیاز است که ارتباط‌هایی با عوامل مختلف تاثیر گذار و ارگان‌های مختلف اجرایی برقرار کرد (Yunos et al., 2015; Feitelson et al., 2017; Hersperger et al., 2019). دانش فنی مجریان عامل ششم است، بسیاری از طرح‌های شهری به دلیل عدم دانش فنی کافی و انتخاب مجریان ناشایست به نتیجه نمی‌رسند (Loh, 2019; Nikolić et al., 2021). حقایق پایه به عنوان عامل هفتم شناخته شد، زیرا تا زمانی که شما از وضعیت موجود شناخت نداشته باشید و حقایق پایه آن را ندانید نمی‌توانید آن را تغییر بدهید (Grădi-naru & Rudolf, 2017). هشتمین عامل خارجی تاثیرگذار، فرهنگ است. در هیچ جامعه‌ای نمی‌توان تغییر پایداری اجرا کرد مگر اینکه فرهنگ آن جامعه پذیرای آن تغییر باشد (Ryan & Gao, 2019). نهمین عامل خارجی تاثیرگذار بر روند اجرای طرح‌های شهری تغییرپذیری سیاست‌ها است، حقیقتی موجود که باید درک شود، زیرا سیاست‌ها همواره در حال تغییر هستند و باید انعطاف لازم در برخورد با آن‌ها در نظر گرفته شود (Gilg & Kelly, 1997; Ryan & Gao, 2019). عامل دهم عدم قطعیت است، مسئله‌ای که در تمام شرایط اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و ... وجود دارد و باید درک شود (Zhong et al., 2014; Lao, 2015; Loh, 2019). عامل یازدهم بحث زمین و کاربری است که اشاره به اهمیت خرید و تامین زمین به عنوان یکی از اصلی‌ترین بخش‌های اجرا طرح‌ها دارد (Hameed & Nadeem, 2008; Ryan & Gao, 2019). عامل دوازدهم حاکمیت مازاد می‌باشد که به دخالت بیش از حد عوامل دولتی و دولت‌ها در اجرای طرح‌های شهری اشاره دارد (Zhong et al., 2014).



اجرا به عنوان یکی از عوامل و موانع اجرا اشاره دارد (Hersperger et al., 2019). عامل نوزدهم حقوق مالکیت است که به اهمیت بررسی حقوق مالکان زمین در زمان تهیه و اجرا طرح اشاره دارد (Ryan & Gao, 2019). تخلف از قوانین برای برخی از مجریان بیستمین عامل تاثیرگذار بر روند اجرا است که اشاره به موضوع داشتن مجوز خاص برای تخلف از علائم سیاسی و قوانین توسط برخی مجریان است (Gilg & Kelly, 1997). آخرین و بیست و یکمین عامل خارجی تاثیرگذار بر اجرای طرح‌های شهری نقش مقاومت عمومی است که به موضوع مقاومت خواست عمومی که از موانع اجراست اشاره دارد (Pagliarin et al., 2019). این بیست و یک عامل با مرور ادبیات جهانی در این پژوهش به عنوان عوامل خارجی تاثیرگذار در روند اجرای طرح‌های شهری شناسایی شده‌اند و لازم است در روندهای تهیه و اجرا طرح‌های شهری اهمیت آن‌ها در نظر گرفته شود. در این پژوهش در بخش آخر به طراحی یک سیستم پیشنهادی برای اجرای طرح‌های شهری پرداخته شده است و تمامی این ۲۱ عامل در درون شاخص‌ها و ارکان تاثیرگذار بر اجرای طرح‌های شهری قرار گرفته است.

### الگوسازی مدیریت اجرایی طرح‌های توسعه

#### شهری

برای جمع بندی و بحث نهایی تمام مطالب بررسی شده و پاسخ به سوال اول پژوهش «چگونه می‌توان به نظام مطلوب مدیریت اجرایی در طرح‌های توسعه شهری به مفهوم عام در جهان دست یافت؟» که هدف از بررسی‌های انجام شده در این پژوهش بوده است. با در نظر گرفتن تمامی مراحل تحقیق انجام شده تا به اینجا در این پژوهش به یک الگو مدیریت اجرایی و عملیاتی‌سازی طرح‌های شهری دست یافته شده است. تا به اینجا پژوهش با بررسی ادبیات جهانی مدیریت اجرایی و عملیاتی‌سازی طرح‌های شهری به ۷۴ شاخص که در ۱۷ رکن تقسیم شده، پرداخته شده است و سپس با توجه به کلیت طرح‌های شهری، مطالعات و اسناد بررسی شده در این پژوهش چهارچوب کلی ۸ مرحله‌ای برای مدیریت اجرایی طرح‌های شهری ارائه شده است که تمامی این هشت مرحله به ترتیب عبارتند از ۱. بررسی اولیه کلیت، ۲. بررسی شرایط اجرایی، ۳. مسئولیت و قوانین، ۴. زمان و منابع، ۵. برنامه عملیاتی‌سازی، ۶. اثربخشی، ۷. اجرا و ۸. ارزیابی و اصلاح.

در شکل ۱ می‌توان نحوه عملکرد و کلیات آن را به صورت نموداری ارتباطی مشاهده کرد. این چارچوب کلی توانایی این موضوع را نشان می‌دهد که طرح‌های شهری را از تهیه تا اجرای نهایی برای اطمینان از اجرای کامل و صحیح مدیریت کنیم. چهارچوب ۸ مرحله‌ای در ابتدا، بعد از تهیه طرح شهری اولیه آغاز می‌شود. در مرحله اول سه زیر مجموعه با عنوان‌های «سیستم سیاست‌گذاری اجرایی»، «ویژگی‌های اجرایی» و «نقش عوامل

خارجی» بررسی می‌شود. نحوه عملکرد مرحله اول به این صورت است که پس از تهیه متن اولیه طرح شهری در ابتدا ویژگی‌های اجرایی طرح بر اساس شاخص‌های هشتگانه شناسایی شده بررسی شده، به صورت همزمان با بررسی ویژگی‌های اجرایی طرح‌ها نقش عوامل خارجی بر اساس شاخص‌های هشتگانه شناسایی شده برای این رکن بررسی می‌شود. سیستم سیاست‌گذاری به عنوان یکی از ارکان شناسایی شده در این مرحله حضور و نظارت کامل خود را بر ویژگی‌های اجرایی طرح‌ها نشان می‌دهد و در صورت لزوم به تغییر سیاست‌های کلی می‌پردازد. سپس در مرحله دوم پس از تایید کلیت ارکان سه گانه مرحله اول به بررسی رکن «شرایط اجرایی» طرح‌های شهری بر اساس شاخص‌های نه گانه شناسایی شده برای این رکن پرداخته شده است. اگر شرایط اجرایی در این مرحله تایید اولیه نشوند سیستم تمامی تغییرات لازم را به مرحله اول و رکن سیستم سیاست‌گذاری اجرایی برمی‌گرداند و مرحله اول مجدد تکرار می‌شود. این فرایند آنقدر ادامه پیدا می‌کند تا رکن شرایط اجرایی تایید شود. سپس وارد مرحله سوم می‌شویم در مرحله سوم، دو رکن اساسی «مسئولیت و رهبری» و «قوانین اجرایی» به صورت همزمان بر اساس شاخص‌های شناسایی شده برای هر کدام بررسی می‌شود. رکن «دانش فنی» به صورت یک سیس نظارتی بر روی مسئولیت و رهبری نظارت می‌کند و دانش فنی تمامی مسئولین و اشخاصی که در اجرای طرح مسئولیتی را بر عهده می‌گیرند بررسی می‌کند و پس از تایید نهایی مرحله سوم سیستم وارد مرحله چهارم می‌شود. در مرحله چهارم، سه رکن اساسی «سیستم مالی»، «سیستم منابع» و «زمانبندی و اولویت اجرا»، مورد بررسی قرار می‌گیرد. تمامی این ارکان به صورت مستقل و همزمان در این مرحله برنامه‌ریزی شده و نتیجه نهایی برای هر کدام به صورت مکتوب و مشخص برای انجام مرحله پنجم نوشته می‌شود. سپس در مرحله پنجم یک «برنامه عملیاتی‌سازی» کامل بر اساس تمامی مراحل قبل و شناخت‌های به دست آمده و اهداف و سیاست‌های موجود در طرح شهری اصلی نوشته می‌شود. این طرح می‌تواند با توجه به مراحل قبلی به صورت کوتاه مدت، بلند مدت و میان مدت باشد. یک طرح شهری می‌تواند همزمان شامل چند طرح عملیاتی‌سازی برای بازه‌های زمانی مختلف باشد. بعد از تهیه برنامه عملیاتی‌سازی نهایی الگو وارد مرحله ششم می‌شود. در این مرحله بررسی اولیه «اثربخشی» طرح عملیاتی‌سازی تهیه شده انجام می‌شود و در صورت وجود هرگونه تناقض و یا عدم اثربخشی الگو به صورت خودکار برنامه را به مرحله پنجم باز می‌گرداند و مرحله پنجم مجدداً انجام می‌شود، در مرحله پنجم سیستم می‌تواند به هر کدام از سه مرحله قبلی برگردد و اصلاحات لازم را انجام دهد. پس از تایید اولیه پاسخگوی طرح وارد مرحله هفتم و شروع عملیاتی‌سازی و اجرای برنامه

برگرداند و پس از انجام اصلاحات الگو مجدداً به مرحله اجرایی بازگشته و این روند تا پایان اجرای کامل طرح‌ها ادامه می‌یابد و این فرآیند یک فرایند مستمر و زنده است. در کل مراحل اجرای این الگو دو «سیستم نظارتی» و «سیستم مشارکت» وجود دارد وظیفه سیستم نظارتی، نظارت مستقل بر تمام بخش‌های این الگو اجرایی است که این نظارت شامل مراحل اول، دوم، سوم، چهارم و مرحله هشتم می‌شود. سیستم مشارکتی شامل تمامی مراحل

عملیاتی‌سازی تهیه شده، خواهیم شد. اما این پایان مراحل اجرای نیست. از این مرحله به بعد «سیستم ارزیابی و اصلاح» به صورت مداوم و مستمر بر اساس شاخص‌های تعریف شده و بر اساس زمان‌بندی و اولویت‌های مشخص شده به بررسی اجرای طرح می‌پردازد و با شناسایی هر گونه مغایرت و یا عقب ماندگی از طرح اصلی، این الگو می‌تواند طرح را به مرحله‌ای که اصلاح باید در آن انجام شود، که می‌تواند هر یک از مراحل هفتگانه قبلی باشد،

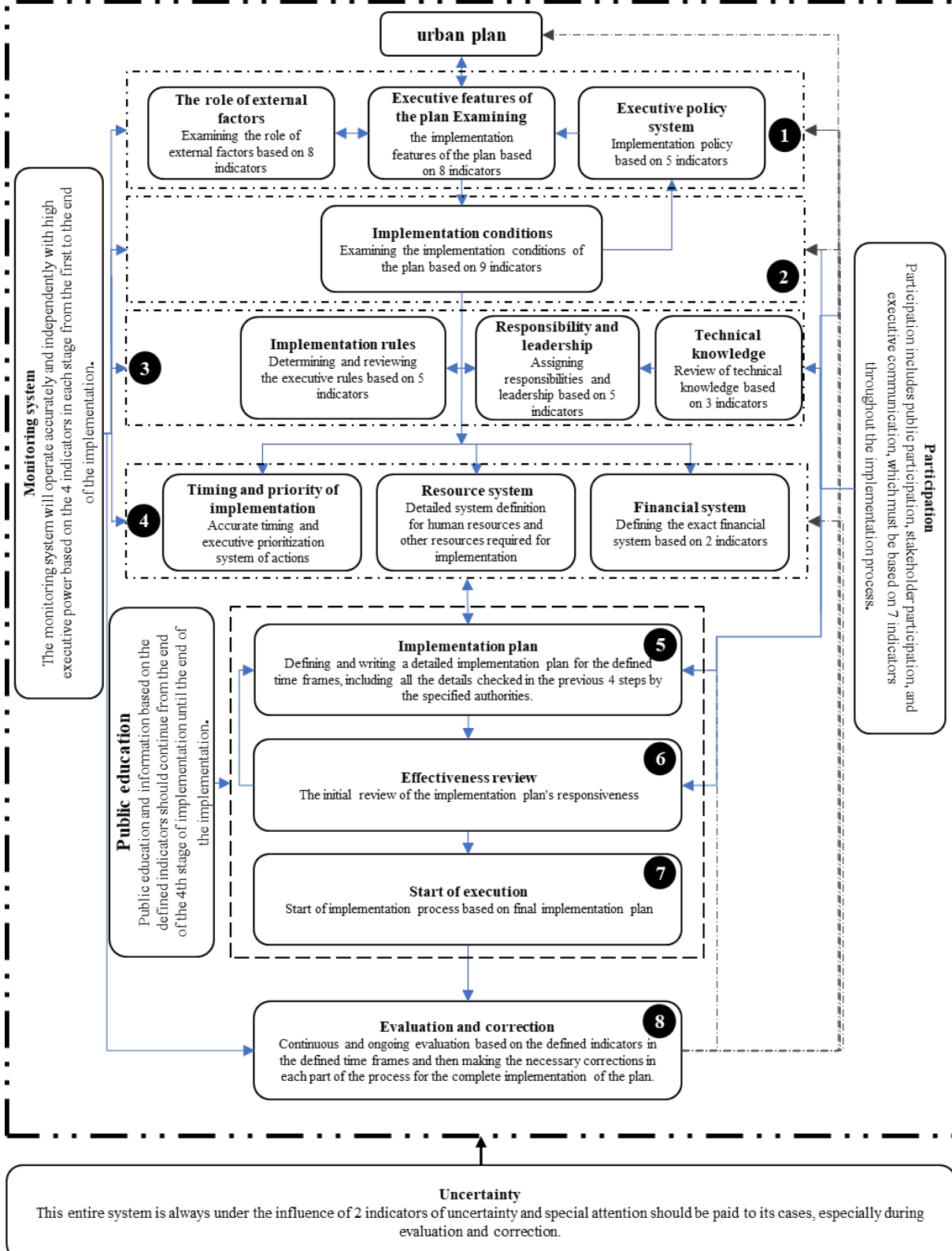


Fig. 1. The final model of the process of operationalization and management of the implementation of urban plans

بر اساس این امتیاز رکن «سیستم مالی» با امتیاز ۱۰.۵ بالاترین میزان اهمیت و «ارکان مشارکت و ارتباط»، «زمانبندی و اولویت» و «ارزیابی و اصلاح» به ترتیب با امتیازهای ۱۰، ۹.۰۲۵ و ۹ در جایگاه‌های دوم تا چهارم میزان اهمیت قرار گرفتند. مجریان سیستم اجرایی طراحی شده می‌توانند با توجه به این امتیازات اولیه میزان اهمیت هر کدام از مراحل مختلف این سیستم را درک کرده و از آن‌ها استفاده کنند.

### بحث و نتیجه‌گیری

موضوع عملیاتی‌سازی طرح‌های شهری یکی از مهمترین موضوعات مورد بررسی در ادبیات نوین برنامه‌ریزی شهری در جهان است. عملیاتی‌سازی برنامه به عنوان فرایندی درک می‌شود که در آن برنامه‌ها به تغییر فضای (شهری) تبدیل می‌شوند تا تغییر و توسعه کنترل‌شده و پیش‌بینی‌شده را تضمین کنند (Clifford & Tewdwr-Jones, 2013) و اگر برنامه‌ها اجرا نشوند هیچ توسعه‌ای انجام نمی‌شود، پس نیاز به این موضوع کاملاً حتی برای افراد غیر متخصص در این حوزه مشخص است. در همین راستا در این تحقیق برای ارائه یک نظام پیشنهادی اولیه به مرور ادبیات جهانی این حوزه پرداخته شده است. در ادبیات جهانی پرداختن به بخش اجرا به صورت یک کل منسجم و ارائه یک سیستم اجرایی بسیار کمتر از سایر بخش‌های این حوزه مورد توجه قرار گرفته است. از معدود مطالعات این حوزه می‌توان به مطالعه انجام شده توسط هرسپرگر و همکاران در سال ۲۰۱۹ اشاره کرد که در آن یک چارچوب پیشنهادی معرفی می‌کنند که نشان‌دهنده شیوه‌های برنامه‌ریزی فعلی بر اساس دو مرحله اجرا و برنامه‌ریزی است و قصد دارد به تقویت درک اروپایی از برنامه‌ریزی فضایی استراتژیک کمک کند. این چارچوب در بحث اجرا شامل: چارچوب قانونی، تامین بودجه، بازیگران، مقاصد برنامه‌ریزی، مذاکره در مورد اجرا، رهبری در اجرای طرح، اجماع سیاسی، مشارکت، رویدادها، تبدیل شهری (Her-sperger et al., 2019). این پژوهش از نظر ساختاری شباهت بسیاری به پژوهش انجام شده در این پژوهش را دارا بوده است. به این صورت که پژوهش حاضر و پژوهش انجام شده توسط هرسپرگر و همکاران هر دو به دنبال معرفی یک سیستم منطقی برای اجرای بهینه طرح‌های شهری می‌باشند. در دیگر پژوهش انجام شده در حوزه نگاه سیستمی به اجرا، در پژوهشی نیکولیک و همکاران در سال ۲۰۲۱ با بررسی نمونه موردی شهر بور، فرآیند کامل برنامه‌ریزی فضایی و شهری را از منظر اجرای برنامه مورد تجزیه و تحلیل قرار داده‌اند و سپس عوامل موثر بر اجرا معرفی را معرفی کرده‌اند و در نهایت بر اساس نتایج آن‌ها یک سیستم اجرایی نهایی پیشنهاد شده است (Nikolić et al., 2021). از نظر مراحل این پژوهش حاضر دارای اشتراکاتی با پژوهش نیکولیک و همکاران

اول، دوم، سوم، چهارم، پنجم و ششم می‌شود بحث «آموزش عمومی» که به آموزش و اطلاع‌رسانی عمومی مردم در راستای اجرای بهتر طرح بر اساس شاخص‌های شناسایی شده برای آن می‌پردازد. در مراحل پنجم ششم و هفتم به صورت موازی حضور دارد و مردم را از تصمیمات و تغییرات با خبر کرده و آن‌ها را آموزش می‌دهد. این الگو در مجموع در تمامی مراحل بحث عدم قطعیت را با شاخص‌های دوگانه آن در تصمیمات و برنامه‌ریزی‌های خود در نظر می‌گیرد. در مجموع برای اجرا، این الگو نیازمند پنج گروه اصلی اجرایی است. گروه اول با عنوان «اجرا» مسئولیت مراحل اول تا هفتم را به عهده دارد، گروه دوم با عنوان «ارزیابی»، به صورت مستقل مسئولیت ارزیابی روند اجرای طرح را بر اساس برنامه‌های ارزیابی تهیه شده، بر عهده دارد. گروه سوم با عنوان «نظارت»، مسئولیت اجرای سیستم نظارتی بر کلیه موارد گفته شده را بر عهده دارد و مستقل از سیستم ارزیابی و اصلاح، عمل می‌کند و بالاترین اولویت و قدرت عملکرد را در میان گروه‌های پنجگانه دارا می‌باشد. گروه چهارم با عنوان «مشارکت» مسئولیت تضمین اجرای موضوع مشارکت در مراحل ذکر شده و اطمینان از عملیاتی‌سازی شاخص‌ها و سیاست‌های مربوط به آن را در تمام طول اجرای الگو بر عهده دارد. گروه پنجم با عنوان گروه «آموزش» مسئولیت اطلاع‌رسانی و آموزش عمومی بر اساس شاخص‌های مشخص شده در رکن آموزش عمومی را بر عهده دارد. در مجموع ۵ گروه اجرا، ارزیابی، نظارت، آموزش و مشارکت شورای اجرایی این الگو را تشکیل می‌دهند که مسئولیت مدیریت و تعیین اعضا و مسئولین این شورا با تهیه‌کنندگان و مجریان اصلی مشخص شده در طرح شهری است. این الگو با بررسی پژوهش‌های مختلف در حوزه عملیاتی‌سازی به عنوان یک پیشنهاد از محققین این پژوهش برای یک نظام جامع اجرایی به مفهوم عام در ادبیات جهانی پیشنهاد شده است. قطعاً این الگو اجرایی همچنان نیازمند اصلاح و به روزرسانی می‌باشد و صرفاً پیشنهادی اولیه از طرف محققین این پژوهش در راستای سیستم‌سازی بحث اجرا و پاسخ به سوال اول تحقیق و یافتن مفهوم عام عملیاتی‌سازی در ادبیات جهانی است. که این هدف به صورت جمع‌بندی بررسی انجام شده در اسناد، طرح‌ها و تحقیقات مختلف به نتیجه رسیده است. در ادامه برای درک بهتر اهمیت هر کدام از ارکان نسبت به یکدیگر از الگو مستند سازی ارکان استفاده شده است. جدول ۵ نشان دهنده امتیاز ارکان در این الگو و جزئیات محاسبه امتیاز آن‌ها است. در این سیستم مستندسازی، امتیاز دهی به ارکان بر اساس دو امتیاز تکرار ارکان در مطالعات بررسی شده و تکرار آن‌ها در تجارب جهانی موفق اجرا شده، انجام شده و در نهایت به یک امتیاز میانگین رسیده‌ایم. این امتیاز میانگین صرفاً بر اساس شاخص تکرار در منابع و تجارب بوده است و یک دید کلی اولیه نسبت به اهمیت ارکان مختلف هفده‌گانه موجود در این پژوهش به می‌دهد.

Table 5. Documenting the pillars of implementation in world literature

| References<br>Pillars           | Liberty Lake 2003-2022 | Montreal 2002-2107 | Milan 2010 | Kyiv 2025 | Melbourne 2017-2050 | Vancouver 2050 | Long Beach 2016 | Bike Seattle 2007-2017 | Brooklyn 2020 | Guide England 2008 | Repetition | Average weight of studies | Overall average |
|---------------------------------|------------------------|--------------------|------------|-----------|---------------------|----------------|-----------------|------------------------|---------------|--------------------|------------|---------------------------|-----------------|
| Non-financial resources         | *                      | *                  | *          |           |                     | *              | *               | *                      | *             |                    | 7          | 7.5                       | 7.25            |
| Evaluation and correction       | *                      | *                  | *          | *         | *                   | *              | *               | *                      | *             | *                  | 10         | 8                         | 9               |
| Implementation rules            | *                      | *                  | *          | *         | *                   | *              | *               | *                      | *             |                    | 9          | 9                         | 6.5             |
| Participation and communication | *                      | *                  | *          | *         | *                   | *              | *               | *                      | *             | *                  | 10         | 10                        | 10              |
| Responsibility and leadership   | *                      | *                  | *          | *         | *                   | *              | *               | *                      | *             | *                  | 10         | 5.8                       | 7.9             |
| Effectiveness                   |                        |                    |            |           |                     |                |                 |                        |               |                    | 0          | 2                         | 1               |
| Monitoring system               |                        | *                  | *          |           | *                   |                | *               | *                      |               | *                  | 6          | 5                         | 5.5             |
| Technical knowledge             |                        | *                  |            |           |                     | *              |                 | *                      |               |                    | 3          | 5                         | 4               |
| Features of the program         |                        | *                  | *          |           | *                   | *              | *               | *                      |               |                    | 6          | 4.25                      | 5.2             |
| Implementation plan             |                        | *                  |            | *         | *                   |                | *               | *                      | *             |                    | 6          | 5                         | 6.5             |
| Public education                |                        |                    | *          |           | *                   |                |                 | *                      |               |                    | 3          | 5                         | 4               |
| Scheduling and prioritization   | *                      | *                  | *          | *         | *                   | *              | *               | *                      | *             | *                  | 10         | 8.5                       | 9.25            |
| Uncertainty                     | *                      | *                  | *          | *         | *                   | *              | *               | *                      | *             | *                  | 10         | 7.5                       | 8.75            |
| Implementation conditions       |                        | *                  |            | *         | *                   |                | *               | *                      | *             |                    | 6          | 1.3                       | 3.65            |
| Financial system                | *                      | *                  | *          | *         | *                   | *              | *               | *                      | *             | *                  | 10         | 11                        | 10.5            |
| Policy system                   | *                      | *                  | *          | *         | *                   | *              | *               | *                      | *             | *                  | 10         | 3                         | 6.5             |
| External factors                | *                      | *                  |            | *         |                     | *              |                 | *                      | *             |                    | 6          | 3.4                       | 4.7             |

در این مطالعه تعداد ۷۴ شاخص و ۱۷ رکن برای موضوع اجرا طرح‌های شهری معرفی شده است که شاخص‌های سیستم مالی، فرآیند برنامه ریزی تعاونی و مشارکتی، قوانین اجرایی و ارزیابی کلی دارای بالاترین تکرار در بین اسناد و در میان ارکان، «سیستم مالی»، «مشارکت و ارتباط»، «زمانبندی و اولویت» و «ارزیابی و اصلاح» به ترتیب دارای بیشترین میزان اهمیت و تکرار در اسناد بوده‌اند. در نهایت پس از دسته‌بندی شاخص‌های این مطالعه در ۱۷ رکن اصلی بر اساس همفکری گروهی از متخصصین به ارائه یک سیستم نهایی پیشنهادی تحت عنوان الگوی فرآیندی مدیریت اجرایی و عملیاتی‌سازی طرح‌های شهری به مفهوم عام بر اساس ادبیات جهانی پرداخته شده است. در نهایت این سیستم پیشنهادی پاسخی به سوال اصلی این پژوهش که «چگونه می‌توان به نظام مطلوب مدیریت اجرایی در طرح‌های توسعه شهری به مفهوم عام در جهان دست یافت؟» بوده است. برای مطالعات آینده پیشنهاد می‌شود به بررسی کارایی این سیستم و تغییرات آن با توجه به شرایط مختلف اجرایی و در نهایت ارائه یک ارزیابی از سیستم اجرایی معرفی شده در این پژوهش در موقعیت‌های واقعی پرداخته شود.

### پی‌نوشت

1. Plan. Processing. Result (PPR)
2. Geographic Information System (GIS)

بوده است. به ترتیب در ابتدا به واکاوی متون و سپس آسیب‌شناسی اجرا پرداخته شده است و در نهایت با توجه به نتایج، یک سیستم اجرایی معرفی شده است. اما در تمام مطالعات ذکر شده بررسی سیستمی اجرا بر اساس شاخص‌های محدودی بررسی شده است. اما در این پژوهش سعی بر استفاده از تمام شاخص‌های مطرح بدون توجه به موقعیت‌های خاص جغرافیایی و یا سایر موقعیت‌های خاص شده است و مفهوم نهایی به صورتی عام و جهانی بیان شده است. از دیگر تفاوت‌های این پژوهش با مطالعات مشابه تمرکز بر بخش اجرای برنامه است. به این صورت که در اکثر مطالعات مشابه اجرا را در درون تهیه برنامه و در کنار آن دیده‌اند اما در این پژوهش فرآیند اجرا به صورتی مستقل تعریف شده است و دارای فرآیند و هویتی جدا از برنامه است که می‌تواند بر برنامه تاثیر بگذارد یا از آن تاثیر بپذیرد. لازم به ذکر است نتیجه اولیه این تحقیق تنها یک الگو پیشنهادی اولیه بوده و باید در آینده به کاربرد عملی آن و حتی تغییر آن با توجه به زمینه که در آن قرار است اجرا شود، پرداخته شود و این مطالعه تنها آغازی بر فرآیند الگو سازی اجرا در کشور خواهد بود. در این پژوهش در ابتدا به تعریف ابعاد مختلف و بررسی یک کلیت اجمالی از موضوع از زمان شکل‌گیری این موضوع در ادبیات جهانی تا به امروز پرداخته شده و در نهایت بعد از بررسی اسناد نظری و تجربی جهانی

## تشکر و قدردانی

موردی توسط نویسندگان گزارش نشده است.

## تعارض منافع

نویسندگان اعلام می‌دارند که در انجام این پژوهش هیچ‌گونه تعارض منافع برای ایشان وجود نداشته است.

## تأییدیه‌های اخلاقی

نویسندگان متعهد می‌شوند که کلیه اصول اخلاقی انتشار اثر علمی را براساس اصول اخلاقی COPE رعایت کرده‌اند و در صورت احراز هر یک از موارد تخطی از

اصول اخلاقی، حتی پس از انتشار مقاله، حق حذف مقاله و پیگیری مورد را به مجله می‌دهند.

## منابع مالی / حمایت‌ها

موردی توسط نویسندگان گزارش نشده است.

## مشارکت و مسئولیت نویسندگان

نویسندگان اعلام می‌دارند به‌طور مستقیم در مراحل انجام پژوهش و نگارش مقاله مشارکت فعال داشته و به‌طور برابر مسئولیت تمام محتویات و مطالب گفته‌شده در مقاله را می‌پذیرند.

## References

- Ahmad, N., & Anjum, G. A. (2012). Legal and institutional perplexities hampering the implementation of urban development plans in Pakistan. *Cities*, 29(4), 271-277. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2011.07.006>
- Alexander, E. R., & Faludi, A. (1989). Planning and plan implementation: notes on evaluation criteria. *Environment and Planning B: Planning and Design*, 16(2), 127-140.
- Alfasi, N., Almagor, J., & Benenson, I. (2012). The actual impact of comprehensive land-use plans: Insights from high resolution observations. *Land Use Policy*, 29(4), 862-877. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2012.01.003>
- Alterman, R. (1981). Implementation analysis in urban and regional planning: toward a research agenda. Center for Urban & Regional Studies.
- Alterman, R., & Hill, M. (1978). Implementation of Urban Land Use Plans. *Journal of the American Institute of Planners*, 44(3), 274-285. <https://doi.org/10.1080/01944367808976905>
- Berke, P., & Godschalk, D. (2009). Searching for the good plan: A meta-analysis of plan quality studies. *Journal of Planning Literature*, 23(3), 227-240.
- Berke, P., Backhurst, M., Day, M., Ericksen, N., Laurian, L., Crawford, J., & Dixon, J. (2006). What makes plan implementation successful? An evaluation of local plans and implementation practices in New Zealand. *Environment and Planning B: Planning and Design*, 33(4), 581-600.
- Brody, S. D., & Highfield, W. E. (2005). Does Planning Work?: Testing the Implementation of Local Environmental Planning in Florida. *Journal of the American Planning Association*, 71(2), 159-175. <https://doi.org/10.1080/01944360508976690>
- Burby, R. J. (2003). Making Plans that Matter: Citizen Involvement and Government Action. *Journal of the American Planning Association*, 69(1), 33-49. <https://doi.org/10.1080/01944360308976292>
- Calbick, K. S., Day, J., & Gunton, T. I. (2003). Land use planning implementation: a best practices' assessment. *Environments- A Journal of Interdisciplinary Studies*, 31(3), 69-82.
- Chu, Y.-w. (2020). China's new urbanization plan: Progress and structural constraints. *Cities*, 103. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2020.102736>
- Clifford, B., & Tewdwr-Jones, M. (2013). The collaborating planner?: Practitioners in the neoliberal age. Policy Press.
- Davidoff, P., & Reiner, T. A. (1962). A choice theory of planning. *Journal of the American Institute of Planners*, 28(2), 103-115.
- Đorđević, D. (2004). Introduction in to Planning Theory. Faculty of Geography, University of Belgrade.
- Feitelson, E., Felsenstein, D., Razin, E., & Stern, E. (2017). Assessing land use plan implementation: Bridging the performance-conformance divide. *Land Use Policy*, 61, 251-264. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2016.11.017>
- Friedmann, J. (1973). RETRACKING AMERICA ;A THEORY OF TRANSACTIVE PLANNING.
- Gilg, A. W., & Kelly, M. P. (1997). The Delivery of Planning Policy in Great Britain: Explaining the Implementation Gap. New Evidence from a Case Study in Rural England. *Environment and Planning C*, 15(1), 19-36. <https://EconPapers.repec.org/RePEc:sae:envirc:v:15:y:1997:i:1:p:19-36>
- Hameed, R., & Nadeem, O. (2008). Challenges of implementing urban master plans: The Lahore experience. *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*, 2(12), 1297-1304.
- Hersperger, A. M., Grădinaru, S., Oliveira, E., Pagliarin, S., & Palka, G. (2019). Understanding strategic spatial planning to effectively guide development of urban regions. *Cities*, 94, 96-105. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2019.05.032>
- Hersperger, A. M., Oliveira, E., Pagliarin, S., Palka, G., Verburg, P., Bolliger, J., & Grădinaru, S. (2018). Urban land-use change: The role of strategic spatial planning. *Global Environmental Change*, 51, 32-42. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2018.05.001>



21. Hopkins, L. D. (2001). *Urban development: The logic of making plans* (Vol. 166). Island Press.
22. Hudson, B. M., Galloway, T. D., & Kaufman, J. L. (1979). Comparison of current planning theories: Counterparts and contradictions. *Journal of the American Planning Association*, 45(4), 387-398.
23. Lau, M. (2015). Tackling uncertainties in plan implementation: lessons from a growth area in England. *Town Planning Review*, 86(1), 7-28. <https://doi.org/10.3828/tpr.2015.2>
24. Laurian, L., Day, M., Backhurst, M., Berke, P., Ericksen, N., Crawford, J., Dixon, J., & Chapman, S. (2004). What drives plan implementation? Plans, planning agencies and developers. *Journal of Environmental Planning and Management*, 47(4), 555-577.
25. Laurian, L., Day, M., Berke, P., Ericksen, N., Backhurst, M., Crawford, J., & Dixon, J. (2004). Evaluating plan implementation: A conformance-based methodology. *Journal of the American Planning Association*, 70(4), 471-480.
26. Lichfield, N., & Darin-Drabkin, H. (1980). *Land policy in planning* (Vol. 8). Taylor & Francis.
27. Liu, T., Huang, D., Tan, X., & Kong, F. (2020). Planning consistency and implementation in urbanizing China: Comparing urban and land use plans in suburban Beijing. *Land Use Policy*, 94. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2020.104498>
28. Loh, C. G. (2011). Assessing and Interpreting Non-conformance in Land-use Planning Implementation. *Planning Practice & Research*, 26(3), 271-287. <https://doi.org/10.1080/02697459.2011.580111>
29. Loh, C. G. (2019). Placemaking and implementation: Revisiting the performance principle. *Land Use Policy*, 81, 68-75. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2018.10.024>
30. Long, Y., Gu, Y., & Han, H. (2012). Spatiotemporal heterogeneity of urban planning implementation effectiveness: Evidence from five urban master plans of Beijing. *Landscape and Urban Planning*, 108(2-4), 103-111. <https://doi.org/10.1016/j.landurbplan.2012.08.005>
31. Lyles, W., Berke, P., & Smith, G. (2015). Local plan implementation: assessing conformance and influence of local plans in the United States. *Environment and Planning B: Planning and Design*, 43(2), 381-400. <https://doi.org/10.1177/0265813515604071>
32. Magerum, R. D. (1999). Getting Past Yes: From Capital Creation to Action. *Journal of the American Planning Association*, 65(2), 181-192. <https://doi.org/10.1080/01944369908976046>
33. McLoughlin, J. B. (1969). Urban and regional planning. A systems approach. *Urban and regional planning. A systems approach*.
34. Mueller, G. P., & Hersperger, A. M. (2014). Implementing comprehensive plans: indicators for a task-sheet based performance evaluation process. *Journal of Environmental Planning and Management*, 58(11), 2056-2081. <https://doi.org/10.1080/09640568.2014.973482>
35. Nikolić, D. S., Pantić, M. D., & Jokić, V. T. (2021). Urban and Spatial Planning: Pragmatic Considerations for Plan Implementation Improvements (A Case Study of the City of Bor). *SAGE Open*, 11(1). <https://doi.org/10.1177/2158244021994554>
36. Oliveira, E., & Hersperger, A. M. (2018). Governance arrangements, funding mechanisms and power configurations in current practices of strategic spatial plan implementation. *Land Use Policy*, 76, 623-633. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2018.02.042>
37. Oliveira, V., & Pinho, P. (2009). Evaluating Plans, Processes and Results. *Planning Theory & Practice*, 10(1), 35-63. <https://doi.org/10.1080/14649350802661741>
38. Pagliarin, S., Hersperger, A. M., & Rihoux, B. (2019). Implementation pathways of large-scale urban development projects (IsUDPs) in Western Europe: a qualitative comparative analysis (QCA). *European Planning Studies*, 28(6), 1242-1263. <https://doi.org/10.1080/09654313.2019.1681942>
39. Peter, L. L., & Yang, Y. (2019). Urban planning historical review of master plans and the way towards a sustainable city: Dar es Salaam, Tanzania. *Frontiers of Architectural Research*, 8(3), 359-377. <https://doi.org/10.1016/j.foar.2019.01.008>
40. Pressman, J. L., & Wildavsky, A. (1984). *Implementation: How great expectations in Washington are dashed in Oakland; Or, why it's amazing that federal programs work at all, this being a saga of the Economic Development Administration as told by two sympathetic observers who seek to build morals on a foundation* (Vol. 708). Univ of California Press.
41. Randolph, N. (2018). License to Extract. *Lateral*, 7(2). <https://doi.org/10.25158/17.2.8>
42. Rasoolimanesh, S. M., Jaafar, M., & Badarulzaman, N. (2014). Examining the contributing factors for the successful implementation of city development strategy in Qazvin City, Iran. *Cities*, 41, 10-19. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2014.05.002>
43. Rudolf, S. C., & Grădinaru, S. R. (2017). The quality and implementation of local plans: An integrated evaluation. *Environment and Planning B: Urban Analytics and City Science*, 46(5), 880-896. <https://doi.org/10.1177/2399808317737070>
44. Stefanović, N., Josimović, B., & Hristić, N. D. (2018). Models of implementation of spatial plans: Theoretical approach and case studies for spatial plans for the special purpose area. In *An overview of urban and regional planning*. IntechOpen.
45. Stojkov, B. (1992). *Methods of Analysis and Synthesis in Spatial Planning*. Belgrade: Institute of Architecture and Urban & Spatial Planning of Serbia.
46. Suárez-Rocha, J., Gelman, O., & Rojas-Arce,



- J. (2012). The Methodology for Strategic Plan Implementation. *Journal of Applied Research and Technology*, 10(2). <https://doi.org/10.22201/icat.16656423.2012.10.2.416>
47. Talen, E. (2016). Do Plans Get Implemented? A Review of Evaluation in Planning. *Journal of Planning Literature*, 10(3), 248-259. <https://doi.org/10.1177/088541229601000302>
48. Tian, L., & Shen, T. (2011). Evaluation of plan implementation in the transitional China: A case of Guangzhou city master plan. *Cities*, 28(1), 11-27. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2010.07.002>
49. Todes, A., Karam, A., Klug, N., & Malaza, N. (2010). Beyond master planning? New approaches to spatial planning in Ekurhuleni, South Africa. *Habitat International*, 34(4), 414-420. <https://doi.org/10.1016/j.habitatint.2009.11.012>
50. Yunus, F., Johar, F., & Sabri, S. (2015). Planners' Perception on Factors that affects Plan Implementation in Iskandar Malaysia. *International Journal of Built Environment and Sustainability*, 2(1).
51. Zhong, T., Mitchell, B., & Huang, X. (2014). Success or failure: Evaluating the implementation of China's National General Land Use Plan (1997-2010). *Habitat International*, 44, 93-101. <https://doi.org/10.1016/j.habitatint.2014.05>





دو فصلنامه علمی  
معماری و شهرسازی ایران